

Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda

Diah Ayu Pratiwi¹, Ananiah², Muhammad Saparuddin³

¹ Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UINSI Samarinda, Indonesia

^{2,3} Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UINSI Samarinda, Indonesia

e-mail¹: diahayu8@gmail.com

e-mail²: ananiah1@gmail.com

e-mail³: muhammadsaparuddin1819@gmail.com

APA Citation:

Pratiwi, D.A., Ananiah., Saparuddin, M. (2022). Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. *EDUCASIA*, 7(2), 121-136.

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda yang dipimpin oleh Drs. H. Saharuddin, M.Pd. Keberhasilan dari suatu lembaga tidak terlepas dari kepemimpinan seorang pemimpin. Kepemimpinan visioner merupakan kepemimpinan yang mengedepankan pada implementasi visi untuk kemajuan pada lembaga bukan hanya pada masa kini tetapi juga hingga di masa yang akan datang dan mampu memberikan arahan, memberikan perubahan dan gebrakan untuk kemajuan lembaga yang dipimpin. Sehingga sosok pemimpin visioner memiliki gagasan besar untuk dapat memajukan lembaga yang ia pimpin dan siap bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan visioner Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data, dan penarikan

kesimpulan. Uji kredibilitas dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, Kepala Tata Usaha, 3 orang Guru, 2 orang staff Tata Usaha, dan 2 orang Siswa. Hasil yang diperoleh yaitu kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda dalam kepemimpinan visioner sebagai penentu arah mampu mengarahkan dan menggerakkan warga madrasah untuk dapat mencapai visi, dan mampu merumuskan visi bersama civitas akademika komite, dan instansi yang terkait. Sebagai agen perubahan, mampu meningkatkan kedisiplinan, sarana dan prasarana, dan prestasi siswa, serta melakukan inovasi untuk memajukan madrasah. Sebagai juru bicara, mampu menjalin komunikasi yang baik, menjalin kerjasama, menjalin hubungan yang harmonis dengan para kolega maupun dengan warga madrasah, dan mensosialisasikan visi, serta menyelesaikan permasalahan dengan diskusi dan musyawarah. Sebagai pelatih, mampu meningkatkan kualitas kinerja para anggota dengan mengikutsertakan dalam kegiatan seminar dan mampu memberikan keteladanan kepada warga madrasah, mampu merubah visi menjadi aksi yang dituangkan melalui program-program madrasah. Faktor pendukung kepemimpinan visioner kepala madrasah, sosok pemimpin yang sering bekerja turun ke lapangan, mampu menjalin hubungan, dan berinovasi untuk memajukan madrasah. Sedangkan Faktor penghambat, susah untuk ditemui jika ada yang ingin mengkoordinasi atau menyampaikan sesuatu hal.

Kata kunci: Kepemimpinan visioner, Kepala madrasah

Abstract

This research was motivated by the Head of Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda led by Drs. H. Saharuddin, M.Pd. The success of an institution cannot be separated from the leadership of a leader. Visionary leadership is leadership that puts forward the implementation of the vision for progress in the institution not only in the present but also in the future and is able to provide direction, provide change and breakthroughs for the progress of the institution being led. So that the figure of a visionary leader has big ideas to be able to advance the institution he leads and is ready to compete with other educational institutions. While the purpose of this study was to determine the visionary leadership of the Madrasah Head at Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. The method used in this research is qualitative research using descriptive method. Using interview, observation, and documentation techniques. The data analysis technique uses the Miles and Huberman model, which consists of data collection, data condensation, and drawing conclusions. Credibility test is done by source triangulation and technique triangulation. The data sources in this study

were the Head of Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, the Head of Administration, 3 teachers, 2 administrative staff, and 2 students. The results obtained are that the head of Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda in visionary leadership as a direction determinant is able to direct and mobilize madrasa residents to be able to achieve the vision, and be able to formulate a shared vision of the academic community, committees, and related agencies. As an agent of change, able to improve discipline, facilities and infrastructure, and student achievement, as well as innovate to advance madrasas. As a spokesperson, able to establish good communication, establish cooperation, establish harmonious relationships with colleagues and with madrasa residents, and socialize the vision, and resolve problems through discussion and deliberation. As a trainer, able to improve the quality of performance of members by participating in seminar activities and able to provide examples to madrasa residents, able to turn vision into action as outlined through madrasa programs. , able to establish relationships, and innovate to advance the madrasa. Meanwhile, the inhibiting factor is difficult to find if someone wants to coordinate or convey something.

Keywords: Visionary leadership, Madrasah principal.

A. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman dan persaingan di era global pada saat ini, berdampak juga pada lembaga pendidikan. Sebagai akibatnya lembaga pendidikan yang dapat bertahan hingga saat ini adalah lembaga pendidikan yang berkualitas dalam mutu pendidikan, Sedangkan lembaga pendidikan yang tidak berkualitas maka akan tertinggal karena tidak mampu dalam bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Kinerja dari seorang pemimpin yang tidak dapat mengikuti perubahan yang ada menjadi salah satu penyebab dari keterpurukan pendidikan¹ Pembahasan mengenai kepemimpinan selalu menarik untuk diteliti, karena kualitas dari seorang pemimpinlah yang akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu lembaga yang dipimpinnya. Sehingga lembaga yang berhasil tentu memiliki seorang pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan mampu membawa kemajuan pada lembaga yang ia pimpin.

¹ Aan Khomariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), h. 81.

Dalam suatu lingkungan pendidikan, kepala madrasah bertanggungjawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut. karena kepala sekolah/madrasah merupakan pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. Telah diatur pula dalam UU No20 Tahun 2003 Pasal 40 ayat 2 bahwa kepala sekolah berkewajiban dalam menciptakan suasana pendidikan yang menyenangkan, bermakna, dinamis, kreatif, dan dialogis.²

Kepala madrasah adalah orang yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena kemampuan dari kepala madrasah di dalam memimpin suatu organisasi secara efektif merupakan kunci dari keberhasilan. Keberhasilan atau kemajuan dari suatu lembaga tidak terlepas dari kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan bagaimana gaya kepemimpinannya. Untuk mencapai suatu tujuan dalam madrasah, maka kepala madrasah membutuhkan suatu gaya dalam memimpin madrasah.

Seiring dengan perkembangan zaman pada saat ini, banyak sekali perubahan yang terjadi serta ada berbagai karakteristik personal yang dapat mengembangkan maupun melemahkan, maka dibutuhkan seorang kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan yang visioner, karena pada saat ini diperlukan sosok pemimpin yang bisa mengatur, menata, dan menetapkan tujuan yang tepat saat para anggota menghadapi kebingungan dalam mencari arah.³

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang sangat mengutamakan pada pencapaian suatu visi untuk kemajuan pada lembaga yang ia pimpin, bukan hanya di masa kini tetapi hingga di masa yang akan datang, sehingga seorang pemimpin visioner diharuskan untuk memiliki suatu gagasan yang besar dalam memajukan lembaga yang ia pimpin melalui suatu visi dan misi yang kuat.⁴ kepemimpinan visioner merupakan seorang pemimpin yang mampu menciptakan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan sebuah pemikiran-pemikiran yang ideal yang berasal dari dirinya sendiri atau juga sebagai interaksi sosial diantara anggota dalam organisasi dan *stakeholders* yang menjadi cita-cita organisasi di masa yang akan datang yang mampu diraih memalui komitmen dari seluruh personal.⁵

Perlu adanya seorang pemimpin yang visioner, dalam mewujudkan lembaga yang berkualitas, karena kepemimpinan visioner ini mampu menembus kabut gelapnya

² Daniel Aditya Utama dan Rediana Setiyani, "Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsibilitas Pengelolaan Keuangan Sekolah Terhadap Kinerja Guru", dalam jurnal *Dinamika Pendidikan*, Vol. 9, No. 2, 2014.

³ Herni, "Model Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Ekstrakurikuler", dalam *Journal of Education Management*, Vol 5. No 1. April 2020. Diakses pada tanggal 6 Maret 2022 pukul 09.21

⁴ Asmuni, "Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim, Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang), Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 143.

masa depan, membaca dan menjelaskan kebutuhan di masa depan, mampu merespon dan juga mewujudkan tuntutan di masa depan. Kepemimpinan visioner merupakan suatu kemampuan dari seorang pemimpin dalam menciptakan dan juga mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan suatu organisasi yang terus tumbuh dan meningkat di banding saat ini.⁶ Sehingga, kepemimpinan visioner pada saat ini menjadi suatu kebutuhan yang penting untuk lembaga pendidikan karena mampu dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang maju dan unggul serta menjadi pusat perhatian dan juga harapan bagi masyarakat luas. Pada nantinya kepemimpinan yang visioner akan menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas.⁷

Seiring dengan perkembangan dan juga kemajuan di dalam dunia pendidikan pada saat ini, khususnya perkembangan pada peningkatan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik, pemimpin visioner kepala madrasah mampu dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan pendidikan untuk mencapai suatu kualitas pendidikan yang lebih baik lagi. Seorang pemimpin juga harus memiliki sebuah taktik agar mampu dalam mewujudkan visinya, dan harus dapat menerjemahkan visi ke dalam program madrasah yang terukur keberhasilannya, serta seorang pemimpin tidak boleh hanya mampu dalam bicara besar saja, tetapi tidak dapat bekerja.⁸

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda merupakan Madrasah Aliyah Negeri unggul yang ada di kota Samarinda yang dipimpin oleh Bapak Drs. H .Saharuddin, M.Pd. Sejak tahun 2017 sampai sekarang. Bapak Saharuddin juga sebelum memimpin MAN 2 Samarinda, pernah menjabat sebagai Kepala madrasah di MAN 2 Kutai Kartanegara. Adapun visi Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda yaitu : “Terwujudnya sumber daya manusia yang bertakwa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, berintegritas, berwawasan iptek, kompetitif, inovatif, peduli dan berbudaya lingkungan”. Sebagai kepala madrasah bapak Saharuddin, M.Pd mampu merumuskan sebuah visi dan misi madrasah bersama seluruh stakeholders dan sebagai motto penggerak bagi warga madrasah, serta mampu membuat suatu kebijakan. Beliau juga mampu membuat suatu perubahan yang lebih baik terhadap MAN 2 Samarinda, seperti peningkatan pada kedisiplinan siswa dan guru, peningkatan pada sarana dan prasarana, serta peningkatan pada jumlah peserta didiknya. Kemudian beliau mampu bekerjasama dengan para staff dan bawahannya maupun dengan pihak lain, seperti pada tahun 2021 MAN 2 Samarinda bekerjasama (MoU) dengan menggandeng MA/MTs An Nur Samarinda dalam program adiwiyata. Beliau merupakan kepala madrasah yang dapat menjadi sosok yang dapat menginspirasi dan menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah, salah satu contohnya yaitu beliau selalu datang ke madrasah tepat pada pukul 07.00 dan beliau selalu melaksanakan sholat dzuhur di masjid, serta rajin membersihkan

⁶ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), h. 61-62.

⁷ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*,h. 81.

⁸ Reza A.A. wattimena, *Menjadi Pemimpin Sejati*, (Jakarta : PT. Evolitera, 2012), h. 10.

lingkungan madrasah., dan beliau mampu menerjemahkan visi ke dalam program sekolah. Adapun program-program yang telah terimplementasi yaitu program khusus keagamaan (MANPK), adiwiyata, dan sekolah sehat.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui lebih banyak dan lebih mendalam mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 2 Samarinda dan apa saja faktor pendukung dan penghambat dari kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 2 Samarinda.

B. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Tempat penelitian dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda. Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yaitu pengumpulan data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan suatu proses dalam mempengaruhi orang lain untuk mengambil suatu langkah-langkah atau tindakan dalam mencapai tujuan bersama. kepemimpinan juga merupakan suatu kegiatan dalam mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja dalam meraih suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Kepemimpinan Visioner (*visionary leadership*) muncul sebagai suatu tindakan yang menuntut seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan yang dituangkan melalui sebuah visi organisasi.¹⁰ Kepemimpinan Visioner ini pertama kali diungkapkan oleh Mac Gregor Burn Nanus pada tahun 1978. kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mengedepankan pada implementasi visi untuk kemajuan lembaga yang di pimpin. Karena pada dasarnya kemajuan/ keberhasilan dari suatu lembaga tidak terlepas dari kepemimpinan seorang pemimpin, dan dalam menghadapi berbagai perubahan seiring dengan perkembangan zaman, maka dibutuhkan sosok pemimpin visioner yang mampu memberikan suatu arahan kepada para anggotanya untuk siap dalam mengikuti perubahan. Sehingga sosok pemimpin visioner memiliki gagasan besar untuk dapat memajukan lembaga yang ia pimpin dan siap bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

⁹ Febria Kurniasih dan Hadi Wijaya, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa di SDN Embung Tangar Kecamatan Praya Barat", dalam Jurnal JUPE : Jurnal Pendidikan Mandala, Vol. 4, No. 5 Desember 2019.

¹⁰ Toha Ma'sum, "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional", dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 2, No. 2, April 2019.

Keberhasilan dari seorang pemimpin yang visioner dalam mewujudkan visi dan misi tidak lepas dari peran yang diembannya. Menurut Nurul Hidayah (2016) peran dari kepemimpinan visioner mencakup empat peran diantaranya yaitu : sebagai penentu arah, sebagai agen perubahan, sebagai juru bicara, dan sebagai pelatih

1. Kepemimpinan visioner Kepala madrasah
 - a. Penentu arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin mengarahkan perilaku-perilaku para bawahan ke arah yang diinginkan suatu organisasi, menyiapkan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar dan mendukung partisipasi pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Kepala madrasah sebagai penentu arah memberikan arah bagi lembaga pendidikan, khususnya disaat mendapati sebuah masalah. Kepala madrasah tersebut tampil sebagai pelopor dalam menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.¹¹

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala madrasah sebagai penentu arah mampu merumuskan visi dan misi bersama warga madrasah, komite, dan instansi yang terkait, dan mampu dalam mengarahkan dan menggerakkan serta memotivasi warga madrasah untuk dapat mencapai visi tersebut. Agen perubahan.

- b. Agen perubahan

Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner juga bertanggungjawab dalam menumbuhkan perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, keadaan yang tetap ia memimpikan kesuksesan dalam organisasi yang ia pimpin melalui suatu gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkan kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Seorang pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang selalu ingin memajukan suatu lembaga yang dipimpinnya, ia selalu memikirkan cara untuk mengembangkan inovasi-inovasi, hubungan kerjasama dengan pihak luar, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bahwa kepala madrasah berupaya melaksanakan peran kepemimpinan visioner sebagai agen perubahan dengan cara meningkatkan kedisiplinan, sarana dan prasarana, dan prestasi siswa, serta dengan selalu melakukan inovasi-inovasi terbaru untuk memajukan madrasah seperti adanya absen digital siswa, dan media pembelajaran digital. Selain itu, dalam

¹¹ Imam Muchali dan Ara Hidayat, *The Hand Book of Education Management*, (Jakarta : Prenadamedia Grub, 2018), h. 107.

rangka pencapaian tujuan visi dan misi MAN 2 Samarinda, maka agen perubahan MAN 2 melakukan inovasi, adapun aksi perubahannya yaitu implementasi nilai ajaran islam dalam perilaku PNS, dan Impementasi gerakan peduli lingkungan hidup di lingkungan MAN 2 Samarinda.

c. Juru bicara

Seorang pemimpin visioner harus mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia untuk menjelaskan dan juga membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin visioner harus dapat memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi yang berdampak pada kemajuan organisasi. Visi yang disampaikan harus bermanfaat dan menarik,serta menjadi harapan ayng ingin diwujudkan pada masa depan organisasi. Dengan kemampuan public speaking yang dimiliki, membuat ia mampu memperkenalkan, mensosialisasikan visi dan misi lembaga baik dengan warga madrasah maupun pihak di luar madrasah. Dan dengan kemampuan public speaking dengan pihak luar madrasah dengan hasil negosiasi diharapkan mampu terjalin hubungan kerjasama.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bahwa sebagai juru bicara, hubungan kepala madrasah dengan warga madrasah maupun dengan pihak luar madrasah berjalan dengan baik dan harmonis, komunikasi selalu berjalan dan kepala madrasah kepada para bawahannya memposisikan diri bukan sebagai pemimpin tetapi sebagai rekan kerja. Dan dalam memecahkan permasalahan beliau selalu menggunakan cara diskusi yang mementingkan musyawarah bersama, dan juga selalu mensosialisasikan visi kepada pihak internal maupun eksternal, seperti ketika rapat, upacara, dinas diluar dan lain sebagainya

d. Pelatih

Seorang pemimpin visioner yang efektif harus menjadi seorang pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama tim untuk mencapai suatu visi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin dituntut untuk bisa memaksimalkan mengoptimalkan kemampuan seluruh anggotanya untuk bekerjasama, dan mengkoordinasi aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian suatu visi organisasi.¹² selain itu, sebagai seorang pelatih seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberikan contoh teladan bagi seluruh warga madrasah dan mampu meningkatkan serta mengembangkan profesionalisme para bawahannya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kualitas dari para anggotanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bahwa kepala madrasah menggambarkan pemimpin visioner yang mampu menjadi pelatih dengan selalu memberikan bimbingan dan teladan kepada seluruh warga madrasah. Mampu

¹² Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016), h 80-83.

meningkatkan kualitas kinerja para anggota dengan mengikutsertakan dalam kegiatan workshop yang dilakukan setiap tahun dengan melibatkan seluruh staf tata usaha dan guru, serta mengikutsertakan dalam seminar ataupun pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pemanggilan. Kemudian juga, kepala MAN 2 Samarinda mampu merubah visi menjadi aksi, beliau mampu mengimplementasikan visi dengan cara selalu mensosialisasikan visi kepada seluruh stakeholders, meningkatkan motivasi para stakeholders untuk dapat mencapai visi madrasah, dan membangun kemitraan dengan berbagai pihak. Adapun visi yang telah terimplementasi yaitu Pertama, Terwujudnya sumber daya manusia yang bertakwa dan berakhlak mulia yaitu dengan seluruh warga madrasah yang selalu melaksanakan sholat di masjid dan selalu menerapkan budaya 5S (sopan, santun, senyum, sapa, salam). Kedua, Terwujudnya sumber daya manusia yang sehat yaitu dengan program sekolah sehat. Ketiga, Terwujudnya sumber daya manusia yang cerdas, berwawasan iptek yaitu dengan peningkatan pada prestasi siswa dan guru. Keempat, Terwujudnya sumber daya manusia yang peduli dan berbudaya lingkungan yaitu dengan program adiwiyata, kelima, kompetitif yaitu dengan meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional.

Menurut Kurniadin dan Imam, ada enam tugas dari kepemimpinan salah satunya yaitu kepemimpinan sebagai leader. Kepemimpinan sebagai leader yaitu seorang pemimpin yang dapat memberikan arahan, petunjuk, serta motivasi kepada para bawahannya.¹³ Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala MAN 2 Samarinda merupakan sosok pemimpin yang mampu memberikan arahan dan juga petunjuk untuk para anggotanya. Ibarat kata kapal beliau adalah nahkondanya karena beliau lah yang akan mengarahkan ke arah mana kapal akan berlayar, maksudnya bahwa kepala madrasah yang akan mengarahkan ke arah mana madrasah akan berjalan, dan beliau berhasil membuat MAN 2 Samarinda semakin unggul dan berkembang. Dan beliau juga mampu dalam membuat suatu kebijakan, seperti kebijakan dalam meningkatkan kualitas guru.

Sebagai penentu arah kepala madrasah juga harus dapat merumuskan suatu visi yang menjadi target yang dicita-citakan di masa depan. Menurut Komariah dan Triatna (2006:81) pemimpin memiliki tanggung jawab di dalam merumuskan suatu visi dan dengan melibatkan orang lain atau tim untuk membantu dalam merumuskan visi tersebut.¹⁴ Dari teori tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa dalam merumuskan visi kepala MAN 2 Samarinda merumuskannya bersama-sama dengan warga madrasah, tim pengembang kurikulum, komite, dan instansi yang terkait seperti ada DLH, dan juga dari kesehatan. Dan setiap tahunnya selalu ada perbaikan serta revisi pada visi dan misi MAN 2 Samarinda. Setelah visi dan misi dirumuskan, sebagai penentu arah kepala madrasah menyampaikan kepada

¹³ Nur Mukti, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah", dalam Jurnal Kependidikan 6, No.1 (2018).

¹⁴ Panji Asnyoto dan Erny Roesminingsih, "Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Surabaya)"

warga madrasah hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan beliau bertugas sebagai motto penggerak untuk mencapai visi tersebut, agar visi tersebut bukan hanya sekedar visi tetapi juga dapat berubah menjadi aksi atau dapat terimplementasi, dan beliau adalah pemimpin yang mampu memberikan motivasi baik itu kepada guru, staff, dan juga siswa.

Nanus mengatakan bahwa sebagai seorang pemimpin yang visioner harus dapat menjalankan perannya sebagai perubahan, kemudian Brown menambahkan sebagai pemimpin yang berani meakukan suatu perubahan adalah karakteristik dari pemimpin yang visioner (Brown, 2003:12).

Dapat kita tahu bahwa segala sesuatu di dunia ini tentu terus mengalami perubahan, begitu pun pada dunia pendidikan ini yang terus mengalami perubahan, apalagi pada perkembangan era sekarang mengharuskan semuanya menggunakan digital. Oleh karena itu sangat dibutuhkan sosok pemimpin yang visioner, yang mampu berinovasi untuk melakukan suatu perubahan di masa depan yang mengikuti perkembangan zaman agar lembaga yang ia pimpin tidak tertinggal.

Seorang pemimpin yang memiliki peran sebagai agen perubahan biasanya dapat menciptakan suatu ide-ide dan inovasi baru dengan tujuan untuk mengembangkan dan juga memajukan suatu lembaga atau organisasi yang ia pimpin.¹⁵

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala MAN 2 Samarinda berperan sebagai agen perubahan, banyak sekali perubahan yang beliau lakukan baik dari peningkatan kedisiplinan waktu seperti tiba di madrasah tepat pada pukul 07.00 dan kedisiplinan pakaian seperti memakai seragam sesuai dengan jadwalnya, peningkatan sarana dan prasarana seperti adanya pembangunan gedung lab. Keagamaan, asrama putra, dan gedung pusat pembelajaran terpadu, dan peningkatan pada prestasi siswa. Kemudian juga ada perubahan baik dalam hal pembelajaran. Ada beberapa inovasi dalam sarana dan prasarana yang beliau lakukan seperti absen digital siswa, dan juga menyediakan dua ruang kelas yang dilengkapi media pembelajaran asreen. Selain itu ada perubahan dari tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu peningkatan dari kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, hal tersebut karena kepala madrasah selalu mengikutsertakan dalam seminar-seminar, dan dalam rangka pencapaian tujuan visi dan misi MAN 2 Samarinda, maka agen perubahan MAN 2 melakukan inovasi, adapun aksinya yaitu implementasi nilai ajaran islam dalam perilaku PNS, adapun aksinya yaitu dengan mendorong penegakkan disiplin pegawai dan pelayanan prima dengan penerapan 5S (senyum, sapa, salam, sopan, dan santun), mendorong memberi keteladanan dalam pelaksanaan ibadah di lingkungan madrasah dan Impementasi gerakan peduli dan berbudaya lingkungan hidup di lingkungan MAN 2 Samarinda, adapun aksinya yaitu kegiatan gerakan ikut peduli madrasah, dimana

¹⁵ M. Alaika Nasrulloh dan Rahmadhani Lailiya, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi", dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)* Vol.3, No.2 September 2021.

kegiatan ini bertujuan agar semua pendidik dan kependidikan merasa ikut memiliki madrasah tidak hanya di bidang akademik tetapi juga di bidang non akademik seperti, pengelolaan kebersihan madrasah.

Menurut Nasir pemimpin visioner merupakan pemimpin yang sangat pintar dalam menjalin hubungan antar kolega ataupun juga kepada para staf kerjanya.¹⁶

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala MAN 2 Samarinda mampu menjalin hubungan yang harmonis baik itu dengan kolega ataupun juga dengan para bawahannya. Beliau memposisikan diri dengan para bawahan bukan sebagai kepala madrasah, tetapi sebagai rekan kerja, sehingga tidak ada kecanggungan. Beliau selalu menerapkan budaya 5S (senyum, sapa, salam, sopan, dan santun) di lingkungan madrasah, yang mana dengan diterapkannya budaya 5S tersebut maka hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dengan para guru dan staf maupun siswa akan harmonis, beliau sering mengecek siswa, guru, dan staf, mengajak para guru dan staf untuk makan bersama ataupun liburan bersama yang tujuannya agar hubungan yang terjalin semakin rekat.

Kemudian juga hubungan kepala madrasah dengan para kolega, ataupun dengan masyarakat juga terjalin dengan baik, seperti kepala madrasah melibatkannya dalam pembuatan visi madrasah dan diharapkan bisa membantu dalam mewujudkan visi tersebut. Kemudian juga mampu menjalin hubungan dan kerjasama dengan pihak luar, salah satunya yaitu kepala MAN 2 Samarinda bekerjasama dengan MTs/MA An-Nur dalam program adiwiyata mandiri.

Sebagai juru bicara seorang pemimpin tidak hanya memiliki kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar saja, tetapi juga harus dapat memperkenalkan dan mensosialisasikan visi dan keunggulan lembaga pada masyarakat luar untuk memunculkan daya tarik masyarakat pada lembaga yang nantinya akan menghasilkan suatu kemajuan pada lembaga. Adapun cara yang dilakukan kepala MAN 2 Samarinda dalam mensosialisasikan visi dengan warga madrasah yaitu dengan selalu disampaikan ketika ada rapat komite, upacara bendera, acara-acara besar seperti ketika sambutan pada acara perpisahan siswa ataupun ketika sambutan pada acara MATSAMA (Masa Ta'aruf Siswa Madrasah). tetapi kalau sosialisasi visi dan misi dengan pihak luar biasanya ketika dinas diluar, pertemuan orang tua siswa, serta ketika pertemuan dengan kepala madrasah. Dan juga bisa disosialisasikan melalui Humas di web MAN 2 Samarinda, melalui media sosial seperti melalui akun instagram ataupun facebook MAN 2 Samarinda, dan juga bisa dengan menggunakan baliho/banner.

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang visioner yaitu kemampuan dalam berkomunikasi, karena seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan para bawahannya di dalam suatu organisasi.

¹⁶ Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, (Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr. Moestopo Beragama, 2015), h. 32.

Kemampuan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan bagi pemimpin, karena untuk mengetahui apa yang terjadi di dalam suatu organisasi diperlukan adanya sebuah proses komunikasi.¹⁷ begitupun untuk mengetahui apakah ada permasalahan ataupun kendala dalam suatu organisasi dibutuhkan sebuah komunikasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala madrasah MAN 2 Samarinda merupakan sosok yang tidak banyak bicara, tetapi dalam menyelesaikan suatu permasalahan biasanya dengan cara diskusi dan musyawarah. Musyawarah merupakan suatu tempat dalam tukar menukar pikiran, suatu gagasan ataupun ide, termasuk juga saran-saran yang diajukan untuk memecahkan suatu permasalahan sebelum adanya suatu pengambilan keputusan. Jadi dapat dikatakan bahwa musyawarah adalah suatu pembahasan yang dilakukan secara bersama-sama dengan tujuan agar dapat mencapai suatu keputusan dan penyelesaian bersama untuk kepentingan bersama/umum.¹⁸

Sesuai dengan teori di atas dalam menyelesaikan masalah kepala MAN 2 Samarinda menggunakan cara musyawarah untuk mencapai keputusan bersama. Dan beliau merupakan sosok yang tidak mudah gegabah, selalu bersikap rasional dan juga dengan menggunakan kepala dingin ketika memecahkan suatu permasalahan. Serta mau menerima masukan dan saran dari para bawahan dalam memecahkan suatu permasalahan. Hal ini sesuai dengan karakteristik kepemimpinan visioner yang diungkapkan oleh Nasir, salah satunya yaitu mau menerima masukan, pendapat, dan saran.

Jadi, Kepala madrasah MAN 2 Samarinda dalam memecahkan masalah selalu berdiskusi untuk mengetahui titik permasalahannya, kemudian mencari solusi dari permasalahan tersebut, dan solusi tersebut diambil dengan cara musyawarah atas kesepakatan bersama, jika itu adalah permasalahan kelompok/ dalam tim. Tetapi jika itu adalah permasalahan pribadi/individu seperti jika ada guru yang sering tidak masuk kelas biasanya kepala madrasah menjapri dengan yang bersangkutan agar datang ke ruangan beliau untuk menyelesaikan permasalahan hanya berdua dengan yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Isra Adawiyah Siregar dengan judul skripsi “Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pembelajaran di MTs Madinatussalam Kec.Percut Sei Tuan, bahwa kepala madrasah MTs Madinatussalam dalam perannya sebagai seorang pelatih yang profesional, kepala madrasah dapat melakukan sebuah

¹⁸ Syarkawi, “Implementasi Musyawarah Menurut Nomokrasi Islam”, dalam Jurnal Lentera Vol. 12, No. 1, Maret 2012.

pemberdayaan secara optimal terhadap potensi-potensi dari sivitas akademika yang dibarengi juga dengan memberikan suatu bimbingan dan teladan.¹⁹

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwasanya Kepala madrasah di MAN 2 Samarinda telah berperan sebagai pelatih profesional, beliau mampu memberikan bimbingan dan juga keteladanan kepada seluruh warga madrasah, salah satu bentuk bimbingan yang beliau lakukan adalah mengajak warga madrasah untuk melaksanakan sholat berjamaah di masjid, dan bentuk keteladanan yang beliau lakukan adalah selalu memberikan contoh mengenai kebersihan lingkungan yang mana beliau selalu turun langsung untuk menyapu halaman sekolah, mencabut rumput, ataupun juga membuang sampah pada tempatnya. Secara tidak langsung hal tersebut menjadi motivasi bagi guru maupun para siswa untuk sadar akan kebersihan lingkungan sekitar madrasah, karena menurut beliau cara terbaik dalam pemberian bimbingan dan teladan adalah dari kita terlebih dahulu, kemudian ke guru-guru, lalu kepada siswa.

Sebagai pelatih, kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang ia pimpin dengan cara pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja dari para bawahannya. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cesy Suciati dengan judul skripsi “Upaya Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Kepemimpinan Visioner di Sekolah Menengah Pertama Islam Al-Irsyad Kota Jambi” bahwa kepala sekolah ingin meningkatkan keprofesionalan para guru dan staf lainnya dengan cara mengikut sertakan dalam suatu pelatihan dan workshop.²⁰

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa kepala madrasah MAN 2 Samarinda selalu melibatkan guru-guru maupun staf tata usaha dalam berbagai seminar, workshop, maupun DIKLAT. Adapun untuk workshop di MAN 2 selalu dilakukan setiap tahunnya untuk seluruh warga madrasah dan itu biasanya ada kepanitiannya. Sedangkan untuk seminar maupun DIKLAT biasanya disesuaikan dengan kebutuhan dan pemanggilan.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang efektif dalam mendorong sebuah madrasah untuk dapat mewujudkan suatu visi, misi, tujuan dan juga sasaran madrasah melalui program-program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.²¹ Menurut Dewi, visi adalah suatu

¹⁹ Isra Adawiyah Siregar, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pembelajaran Di MTs Madinatussalam Kec. Percut Sei Tuan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan*, 2020.

²⁰ Cesy Suciati, *Upaya Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Kepemimpinan Visioner Di Sekolah Menengah Pertama Islam Al-Irsyad Kota Jambi*, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021.

²¹ Yusuf Dwi Hadi, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Jurnal Dinamika penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan* Vol. 19, No.02, November 2019.

gambaran/wawasan atau pernyataan mengenai suatu lembaga/organisasi yang seperti apa yang ingin diwujudkan di masa yang akan datang.²²

Sesuai dengan teori tersebut, bahwa kepala MAN 2 Samarinda mampu mewujudkan visi/mengimplementasikan visi yang dituangkan kedalam misi dan program-program unggulan madrasah. Adapun cara yang dilakukan kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi yaitu dengan mensosialisasikan kepada semua stakeholders MAN 2 Samarinda sesering mungkin, meningkatkan motivasi para stakeholders untuk dapat mencapai visi madrasah, dan membangun kemitraan dengan berbagai pihak. Adapun visi MAN 2 Samarinda adalah “Terwujudnya sumber daya manusia yang bertakwa, berakhlak mulia, sehat, cerdas, berintegritas, berwawasan iptek, kompetitif, inovatif, peduli, dan berbudaya lingkungan”.

- a. Terwujudnya sumber daya manusia yang bertakwa dan berakhlak mulia yaitu dengan seluruh warga madrasah yang selalu melaksanakan sholat di masjid dan selalu menerapkan budaya 6S (sopan, santun, senyum, sapa, salam)
- b. Terwujudnya sumber daya manusia yang sehat yaitu dengan program sekolah sehat.
- c. Terwujudnya sumber daya manusia yang cerdas, berwawasan iptek yaitu dengan peningkatan pada prestasi siswa dan guru
- d. Terwujudnya sumber daya manusia yang peduli dan berbudaya lingkungan yaitu dengan program adiwiyata.
- e. Kompetitif yaitu dengan meningkatkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan terwujudnya MAN 2 yang unggul yang dapat bersaing dengan lembaga lainnya.

Dalam suatu kepemimpinan tentu tidak dapat berjalan selalu lancar pastinya tentu ada halangan/hambatan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat faktor pendukung dan penghambat dari kepemimpinan kepala MAN 2 Samarinda.

Adapun faktor pendukungnya yaitu pertama, sosok beliau yang tidak hanya bekerja di ruangan saja, beliau sering sekali bekerja di lapangan untuk mengkoordinir dan juga mengecek warga madrasah. kedua, beliau memposisikan diri bukan sebagai kepala madrasah, tetapi sebagai rekan kerja sehingga hubungan yang terjalin semakin erat dan mempermudah dalam mewujudkan visi madrasah. Ketiga, Sosok yang selalu berinovasi dengan melengkapi sarana dan prasarana yang ada untuk memajukan madrasah.

Faktor penghambat yaitu karena beliau merupakan sosok pemimpin yang sering bekerja di lapangan, sehingga jika ada yang ingin mengkoordinasi untuk menyampaikan sesuatu dan lain hal menjadi sedikit sulit, karena posisi beliau tidak ada di tempat/ruangan

²² Suhaini, “Perumusan visi, misi, tujuan, dan program PAUD di TKIT Salsabila Al-Muthi’in Yogyakarta”, dalam Jurnal Qurroti : Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini, Vol.2, No.1, April 2020.

D. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan, bahwasannya kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda merupakan pemimpin visioner. Sebagai penentu arah, kepala madrasah mampu mengarahkan dan menggerakkan warga madrasah untuk dapat mencapai visi, dan mampu merumuskan visi dan misi madrasah bersama civitas akademika, komite, dan instansi yang terkait. Sebagai agen perubahan, kepala madrasah mampu meningkatkan kedisiplinan, sarana dan prasarana, dan prestasi siswa, serta melakukan inovasi-inovasi untuk memajukan madrasah. Sebagai juru bicara, kepala madrasah mampu menjalin kerjasama dan hubungan yang harmonis dengan para kolega maupun dengan warga madrasah, dan mampu mensosialisasikan visi. Sebagai pelatih, kepala madrasah mampu meningkatkan kualitas kinerja para anggota dengan mengikutsertakan dalam kegiatan seminar dan mampu memberikan keteladanan kepada warga madrasah, serta mampu mengimplementasikan visi. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan visioner kepala madrasah, Faktor pendukung, sosok pemimpin yang sering bekerja turun ke lapangan, menjalin hubungan yang baik dengan para bawahan, dan selalu berinovasi untuk memajukan madrasah. Faktor penghambat kepemimpinan visioner kepala madrasah, karena beliau merupakan sosok pemimpin yang sering bekerja di lapangan, sehingga sedikit sulit untuk ditemui jika ada yang ingin mengkoordinasi untuk menyampaikan sesuatu dan lain hal.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Reza A. wattimena, *Menjadi Pemimpin Sejati*, Jakarta : PT. Evolitera, 2012
- Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr. Moestopo Beragama, 2015
- Asmuni, “Kepemimpinan Visioner Dalam Pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Yayasan Bani Hasyim, Kecamatan Singosari-Kabupaten Malang), Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Asnyoto, Panji dan Erny Roesminingsih, “Kepemimpinan Visioner Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Surabaya)”

- Hadi, Yusuf Dwi “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, dalam *Jurnal Dinamika penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan* Vol. 19, No.02, November 2019.
- Herni, “Model Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Ekstrakurikuler”, dalam *Journal of Education Management*, Vol 5. No 1. April 2020
- Hidayah, Nurul *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2016
- Khomariah, Aan dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta : Bumi Aksara, 2016
- Kurniasih, Febria dan Hadi Wijaya, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa di SDN Embung Tangar Kecamatan Praya Barat”, dalam *Jurnal JUPE : Jurnal Pendidikan Mandala*, Vol. 4, No. 5 Desember 2019.
- Ma’sum, Toha, “Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional”, dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 2, April 2019.
- Muchali, Imam dan Ara Hidayat, *The Hand Book of Education Management*, Jakarta : Prenadamedia Grub, 2018
- Mukti, Nur , “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah”, dalam *Jurnal Kependidikan* 6, No.1 (2018).
- Nasrulloh, M. Alaika dan Rahmadhani Lailiya, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Darussalam Blokagung Tegalsari Banyuwangi”, dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam (JMPID)* Vol.3, No.2 September 2021.
- Siregar, Isra Adawiyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pembelajaran Di MTs Madinatussalam Kec. Percut Sei Tuan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan*, 2020.
- Suciati, Cesy , *Upaya Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Kepemimpinan Visioner Di Sekolah Menengah Pertama Islam Al-Irsyad Kota Jambi*, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2021
- Suhaini, “Perumusan visi, misi, tujuan, dan program PAUD di TKIT Salsabila Al-Muthi’in Yogyakarta”, dalam *Jurnal Qurroti : Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, Vol.2, No.1, April 2020.
- Syarkawi, “Implementasi Musyawarah Menurut Nomokrasi Islam”, dalam *Jurnal Lentera* Vol. 12, No. 1, Maret 2012.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2011

Diah Ayu Pratiwi, Ananiah, Muhammad Saparuddin, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda*

Utama, Daniel Aditya dan Rediana Setiyani, “Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsibilitas Pengelolaan Keuangan Sekolah Terhadap Kinerja Guru”, dalam jurnal *Dinamika Pendidikan*, Vol. 9, No. 2, 2014.