

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH
TAPANULI BAGIAN SELATAN SUMATERA UTARA**

SYAFNAN ¹

Syafnan, Syafnan (2017) *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Tapanuli Bagian Selatan Sumatera Utara*. In: *Persidangan Antarabangsa Sains Sosial & Kemanusiaan 2017*, 26-27 April 2017, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, Malaysia

ABSTRACT

The purpose of this study was to (1) To determine the influence of direct and indirect thinking styles (X_1), self-efficacy (X_2), and conflict management (X_3) on the effectiveness of leadership (Y), (2) To determine the effect of Direct and Indirect thinking styles (X_1), and self-efficacy (X_2) on conflict management (X_3), (3) To determine the direct and indirect effects of conflict management (X_3) on the effectiveness of leadership (Y). The population is all Headmaster of MTs Tapanuli Southern, North Sumatra Province. Data collection techniques with documentation, questionnaires and observation. Path Analysis analysis method (Path analysis). The sample of 103 headmaster Madrasah Tsanawiyah that had been selected with proportional random sampling technique from overall population of 168 people. The results show : (1) thinking styles positive direct impact on the effectiveness of leadership. (2) Self efficacy positive direct impact on the effectiveness of the leadership. (3) Conflict Management of positive direct effect on leadership effectiveness. (4) thinking styles positive direct influence on the management of conflicts. (5) Self efficacy positive direct effect on the management of conflicts. (5) Management conflict of positive direct effect on leadership effectiveness .

Keywords : The effectiveness of leadership, Thinking Styles, Self-Efficacy, Conflict Management

¹ Dosen Tarbiyah di Institute Agama Islam Negeri Padangsidempuan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 39 ayat 1 menetapkan bahwa, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, mengelola, mengembangkan, mengawasi, dan memberikan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Depdiknas, 2003: 36). Pengejawantahan dari pasal tersebut dimaksudkan agar setiap pimpinan yang diberi amanah untuk mengelola satuan pendidikan yang dalam hal ini termasuk kepala madrasah, ia haruslah dapat melaksanakan apa yang tertera dalam undang-undang pendidikan tersebut, dengan kata lain dapat mengefektifkan kepemimpinan madrasah ke arah yang lebih dinamis dan terandalkan dalam persaingan yang lebih luas. Pada fokus operasional madrasah, maka kepala madrasah adalah sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) pertama yang terbebani berada di garda terdepan dalam upaya mengarahkan, mengkoordinasikan upaya perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran, sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan kelembagaan pada khususnya, dan tujuan pendidikan pada umumnya. Karena tugas pimpinan yang sedemikian kompleks, maka seyogyanya kepala madrasah itu hendaklah seorang yang sangat cerdas, berpengetahuan luas, dan memiliki jiwa kepemimpinan (*leader*) dalam mengelola, mengembangkan dan meningkatkan mutu madrasah dengan mengedepankan prinsip efektivitas dan efisiensi.

Kepala Madrasah dan pada umumnya para pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan perlu memaknai Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 49 ayat 1 yang menetapkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan pendidikan menengah hendaklah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Dengan menyimak Undang-undang Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan di atas, maka pengelolaan madrasah dengan sangat mendesak memerlukan seorang pemimpin yang sangat mampu berbuat efektif dan efisien. Selain itu ia hendaklah dapat mewujudkan kepemimpinan secara efektif dalam melaksanakan tugas dan mampu mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya, oleh karena itu seorang kepala madrasah memerlukan berbagai kompetensi yang dalam kaitan ini agar: (1) memiliki wawasan kependidikan yang memadai; (2) mampu merencanakan pengembangan madrasah, mengembangkan visi dan misi, dan mengelola kurikulum; (3) mengupayakan sarana pendukung yang tepat; (4) mengelola siswa; (5) mengelola keuangan yang efisien dan efektif; (6) membangun humas; (7) menerapkan profesionalisme guru; (8) menciptakan iklim akademik yang kondusif dan terkendali dari konflik; dan (9) kreatif melakukan pembaharuan sesuai perkembangan Iptek (Dirjen Kelembagaan, 2004).

Persyaratan di atas sejalan dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang menetapkan kompetensi kepala sekolah/madrasah, adalah: 1. Kompetensi kepribadian; 2. Kompetensi manajerial; 3. Kompetensi kewirausahaan; 4. Kompetensi supervisi; dan 5. Kompetensi sosial.

Kepemimpinan yang efektif bukan merupakan harapan dari pihak madrasah saja, namun harapan dari banyak pihak, yaitu mulai dari pihak yang bertanggung jawab langsung mengelola pendidikan, pihak masyarakat sekitarnya, dan para pemerhati pendidikan. Sejalan dengan harapan itu, maka Paine & Anderson (2000: 29) mengisyaratkan bahwa, setiap organisasi institusi yang beroperasi dalam suatu lingkungan, perlu penyesuaian dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal dimana organisasi itu beroperasi.

Efektivitas kepemimpinan tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin pada organisasi tempat mereka mengabdikan. Menurut

Fiedler yang dikutip oleh Owens (dalam Timpe, 2003: 73) bahwa, kepemimpinan yang efektif idealnya bukan sesuatu yang selalu “benar”, tetapi tergantung pada faktor situasional. Selanjutnya dikatakan bahwa, pemimpin yang efektif harus memiliki banyak gaya kepemimpinan dan tahu memanfaatkan gaya yang paling sesuai untuk situasi tertentu. yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Pemimpin yang efektif dapat juga ditinjau dari segi perilaku kepemimpinannya. Sehubungan dengan itu, maka Bass (dalam Hersey & Blanchard, 2002: 26) menyatakan bahwa, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang telah berhasil mempengaruhi perilaku orang lain jadi terarah, dan orang yang dipengaruhinya melaksanakan pekerjaan secara tidak terpaksa oleh karena merasa ada hasil yang diperolehnya.

Gumpert dan Hambleton (dalam Blanchard, 2002: 27) menegaskan bahwa, pemimpin yang sangat efektif menunjukkan kepemilikan pengetahuan lebih banyak dibanding pemimpin yang kurang efektif. Rensis Liker (dalam Blanchard, 2002: 30) mengidentifikasi efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel kausal, variabel antara, dan variabel keluaran atau produktivitas. Variabel kausal terdapat di antaranya keterikatan terhadap tujuan, kepercayaan diri (efikasi) akan kemampuan dalam memimpin, keterampilan komunikasi, kemampuan dalam pengendalian konflik, upaya pengambilan keputusan, dan upaya pemecahan masalah dengan nalar (gaya berpikir) yang dilandasi ilmu pengetahuan.

Tagihan seperti di atas mewajibkan kepala madrasah sebagai pengelola kelembagaan pendidikan harus dapat melaksanakan tugas secara efektif dan berhasil. Namun kenyataan saat ini masih banyak kendala ditemukan di lapangan, sehingga kepemimpinan madrasah yang efektif belum sepenuhnya terwujud. ditinjau dari aspek lulusannya dibandingkan dengan sekolah umum, aspek fasilitas pendidikan, efektivitas pembelajaran belum terwujud, penampilan fisik sekolah, performa tenaga pengajar dan siswa, kepemimpinan

kelembagaan tidak efektif, dan kerja sama lintas sektoral belum nampak, serta pemangku kepentingan (*stakeholders*) kurang respon. (Edukasi Litdik Agama dan Keagamaan Vol 3 dan Vol 4 Juli-Des. Tahun 2005)

Data EMIS 2014 pada Dirjen Kelembagaan Depag RI Tahun 2014 menemukan bahwa, Kepala Madrasah yang berijazah D-III ke atas 74,58% dan 25,42% berijazah di bawah Diploma III. Dari sudut kualitas kepemimpinan dan manajerial bidang pendidikan tampak mereka ini masih sangat lemah, apalagi pada umumnya mereka alumni dari Perguruan Tinggi Agama Islam, dengan kata lain pengetahuan keagamaan memang sudah memadai, namun kemampuan kepemimpinan dan manajerial sangat kurang.

Hasil penelitian Puslitbang Kementerian Agama Republik Indonesia (2004: 56-57) menemukan bahwa, (1) realitas kemerosotan pengelolaan pendidikan madrasah sekarang menunjukkan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah yang kurang memadai, terutama pada madrasah-madrasah swasta terlihat para kepala madrasah masih belum memiliki kualitas kepemimpinan, kompetensi dan profesionalitas yang tidak memadai. Kualitas mereka rata-rata di bawah sekolah umum, baik dalam kemampuan memimpin, mengelola, wawasan, kurikulum, keterampilan, inovasi, serta kreasi; (2) Dalam hal memimpin dengan tepat dan efektif dari kepala madrasah masih jauh dari harapan. Mayoritas mereka masih belum cakap dalam pengelolaan pendidikan yang efisien dan efektif. Mereka kurang paham pengelolaan kurikulum, mengelola keuangan sekolah yang efisien dan efektif, dan manajemen administrasi sekolah; (3) Tidak tahu bagaimana memberdayakan sumber daya yang ada dengan efektif; (4) Mereka tidak mengerti bagaimana memajukan dan mengembangkan madrasah. Karena itu komponen kepemimpinan madrasah berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya nakhoda atau CEO (*Chief Executive Officer*) sebagai orang yang mengarahkan; (5) Setiap terjadi perbedaan pendapat atau konflik antar komponen madrasah, dimana kepala madrasah bukannya arief menyelesaikan atau mengambil manfaat dari konflik tersebut,

melainkan justru tampak tidak berdaya, bahkan ikut terlibat konflik yang tidak terkendali. Kalaupun ada penyelesaian yang dilakukan masih menonjolkan otoriter yang diwarnai suka dan tidak suka (*like and dislike*); dan (6) Kemampuan berkreasi dan berinovasi kepala madrasah pada umumnya jauh dari sekolah umum.

Rendahnya pemahaman terhadap kewajiban atas pekerjaan jabatan kepala madrasah, hal ini menyebabkan munculnya salah satu tipe atau hasil kepemimpinan yang kurang optimal dan ini terlihat dari hasil ujian nasional. Data Puspendik Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara khususnya Laporan Hasil Ujian Nasional tahun 2009 daerah Tapanuli Selatan, menunjukkan nilai rata-rata MTs 35,43% pada tingkat nasional lebih rendah dibandingkan dengan SMP 38,68%.

Kondisi rapor kepemimpinan kepala madrasah sebagaimana telah disebutkan di atas menunjukkan bahwa, efektivitas kepemimpinan kepala madrasah tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya yang antara lain, yaitu paradigma berpikir, keyakinan akan kemampuan untuk berbuat sesuatu (efikasi), dan lemahnya kemampuan mengendalikan konflik dalam rangka memberdayakan sumber daya yang ada. Keempat variabel ini akan menjadi fokus penelitian selanjutnya, sebagai dasar untuk membangun formula baru kepemimpinan madrasah Tsanawiyah yang efektif.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pembatasan masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut : (1) Apakah terdapat pengaruh langsung gaya berpikir (X_1), efikasi diri (X_2), dan manajemen konflik (X_3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y)?, (2) Apakah terdapat pengaruh langsung gaya berpikir (X_1), dan efikasi diri (X_2) terhadap manajemen konflik (X_3)?, (3) Apakah terdapat pengaruh langsung manajemen konflik (X_3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y)?

KAJIAN TEORITIK

Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan menurut Nawawi (2007: 153) merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin, maksudnya pemimpin harus mampu menggerakkan partisipasi pengikut (orang yang dipimpin), baik kerja sama secara fisik maupun non fisik, seperti partisipasi dalam mengembangkan ide-ide pengembangan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat House dan Mitchell (dalam Salusu, 2006: 204) menyatakan bahwa, “untuk menjadi pemimpin yang efektif memerlukan dukungan bawahan, dan untuk memperoleh itu perlu adanya motivasi kepada bawahan. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan untuk memunculkan adanya kepuasan kerja yang telah dilakukan”.Kepemimpinan yang efektif itu juga harus bersifat direktif, supportif, berorientasi prestasi, dan partisipatif.

Selanjutnya diperkuat dengan pendapat Blake dan Mouton (dalam Blanchard, 2012: 107) bahwa, “efektivitas operasi/kerja kepemimpinan dihasilkan dari pengelolaan. Demikian juga konsep yang dikemukakan Fiedler dan Chemers (dalam Sutisna, 2007:74) menyebutkan bahwa, “efektivitas kepemimpinan tergantung kepada tiga variabel, yaitu: “(1) hubungan pemimpin dengan anggota, dalam arti harus disukai anggotanya, (2) bagaimana struktur pekerjaan yang dibuat, dalam arti langkah demi langkah selalu teratur, (3) posisi kekuasaan pemimpin dalam arti semakin besar kekuasaan untuk mengganjar atau menghukum semakin besar pengaruhnya”.

Manajemen Konflik

Newstorm dan Davis (2003:262) mendefinisikan bahwa, “konflik adalah situasi antara dua pihak yang saling bertikai (berlawanan)”.Sementara Indrawijaya (2002: 169) menyatakan bahwa, “konflik adalah berbagai bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan (*antagonistic*) ia dapat terlihat secara jelas dan dapat pula dalam keadaan tersembunyi”.Moerhead dan Griffin (dalam Wahyudi, 2006: 96)

mendefinisikan bahwa, “konflik sebagai perselisihan paham antar beberapa pihak”.

Selanjutnya Wahyudi (2006: 47) menyebutkan bahwa, penyebab konflik yang bersumber dari luar diri institusi atau organisasi (faktor eksternal) adalah: “(1) perkembangan iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya pesaing baru, (5) keadaan politik dan keamanan, dan (6) keadaan ekonomi masyarakat”. Hal ini sejalan dengan Greenberg (2002: 470) melihat sumber konflik dari berbagai sebab, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu: “(1) faktor komunikasi, (2) faktor struktural yang meliputi ukuran organisasi, heterogenitas staf, partisipasi perbedaan Lini-Staf, sistem penghargaan, saling ketergantungan sumber-sumber, power (kekuasaan), dan (3) faktor perilaku pribadi”.

Konflik terkadang tidak hanya harus diterima dengan baik, akan tetapi juga harus dikelola agar konflik dapat meningkatkan perubahan, perkembangan organisasi dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Sejalan dengan Snowden dan Gordon (2003: 85) menyatakan, “manajemen konflik adalah menandai adanya usaha yang dirancang untuk mencegah, memperbaiki, atau memecahkan perselisihan paham antara individu dan kelompok”. Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen konflik disamakan dengan penyelesaian konflik (*conflict resolution*)”.

Daft (2000: 458) mengemukakan bahwa, “alternatif dalam penyelesaian konflik antara lain: (1) menghindari, (2) mengakomodasikan, (3) mengkompromikan, (4) berkompetisi, dan (5) berkolaborasi”. Hal yang sama dikemukakan Moerhad dan Griffin (2012: 225) bahwa, alternatif dalam menangani konflik adalah: “(1) menghindari, (2) menyesuaikan, (3) berkompetisi, (4) bekerja sama, dan (5) mengkompromikan”.

Selanjutnya dinyatakan perlunya memanfaatkan konflik pada tujuan positif yaitu dengan mendorong konflik, dan dapat dilaksanakan dengan cara: (1) memasukkan seseorang dari luar, (2) merubah arus, (3) penyusunan kembali organisasi, (4) mendorong persaingan, (5) mencari pimpinan atau manajer baru yang lebih cocok.

Selanjutnya dijelaskan bahwa mengurangi konflik, dilakukan dengan cara: (1) mendinginkan temperature perselisihan, (2) menyatukan kelompok-kelompok yang betikai. Sedangkan memutuskan konflik dilakukan dengan cara: (1) dominasi dan tekan, (2) kompromi, dan (3) pemecahan integral.

Efikasi Diri

Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang akan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Bandura (2010: 391) menyatakan bahwa, “efikasi diri merupakan penilaian seseorang terhadap kemampuannya dalam bertindak untuk meningkatkan kinerja”. Sejalan dengan Greenberg (2008: 257) menyatakan bahwa, “efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuannya”. Pendapat ini juga sejalan dengan pendapat Luthans (2008: 293) yang menyatakan bahwa, “efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengerahkan semangatnya, sumber pikiran pengetahuannya dan caranya bertindak mengambil keputusan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas khusus sesuai dengan konteks pekerjaan yang telah ditentukan”. Hal yang senada juga dikemukakan oleh Kreithner and Kinicky (2009: 123) bahwa, “efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemungkinan keberhasilannya dalam menyelesaikan tugas-tugas khusus”. Demikian juga pendapat Jennifer (2008: 156) menyatakan bahwa, “efikasi diri merupakan keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk melakukan perilaku-perilaku khusus dengan sukses”.

Pendapat lain yang lebih spesifik dikemukakan Jones, George dan Hill (2008: 390) bahwa, “efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menampilkan pekerjaan yang ditekuninya dengan sukses”. Suatu keyakinan

akan kemampuan diri oleh Jalaludin (2007: 105) disebut “berhubungan dengan konsep diri”.

Cassidy dan Eachus (2001: 2) menambahkan bahwa, “tingkat efikasi diri ditentukan oleh pengalaman sukses mengendalikan tugas sebelumnya dan bagai mana potret kegagalan yang pernah dialami”.

Gaya Berfikir

DePorter dan Hernacki (2002: 296) menyatakan bahwa, “setiap individu memproses informasi dengan cara atau gaya yang berbeda”. Gaya berpikir menunjukkan pada kebiasaan seseorang atau individu dalam memproses informasi dan menggunakan strategi mengelola dimensi untuk menjawab tugas yang diterima. Woolfolk (2012: 128) menyatakan bahwa, “gaya berpikir menunjukkan perbedaan individu dalam bagai mana mereka mendekati suatu tugas, tetapi variasi-variasi ini tidak menunjukkan tingkat inteligensi atau bentuk kemampuan tertentu”. Gaya berpikir adalah suatu cara yang dipilih, yang menunjukkan perbedaan setiap individu dalam memproses dan mengorganisasi informasi sebagai respon terhadap stimuli lingkungannya. DePorter dan Hernacki (2002: 297) mengelompokkan cara berpikir manusia ke dalam beberapa bagian, yaitu: “berpikir vertikal, berpikir literal, berpikir kritis, berpikir analitis, berpikir strategis, berpikir tentang hasil, dan berpikir kreatif”.

Gaya berpikir sebagai fokus pada penelitian ini adalah tentang bagai mana Kepala Sekolah memproses informasi dan memecahkan masalah berkenaan dengan fungsinya belahan belahan otak kiri. Hal ini sejalan dengan pendapat DePorter dan Hernacki (2002: 380) menyebutkan bahwa, “cara berpikir otak kiri bersifat logis, sekuensial, linier, rasional dan sangat teratur, serta mampu melakukan penafsiran abstrak dan simbolis”. Semiawan (2009: 58) menambahkan bahwa, “belahan otak kiri terutama bertugas untuk menangkap persepsi kognitif serta berpikir secara linier, logis, teratur, dan literal”. Belahan otak kiri ini disebut sebagai gaya berpikir konvergen.

KERANGKA BERFIKIR

Gaya Berpikir terhadap Manajemen Konflik

Gaya berpikir kepala madrasah merupakan gaya berpikir menunjukkan pada kebiasaan seseorang atau individu dalam memproses informasi dan menggunakan strategi untuk menjawab tugas yang diterima di institusi yang dipimpin. Untuk menerapkan strategi sering banyak tantangan dari kalangan sumber daya manusia yang dipimpin, dengan arti kata sering muncul pro dan kontra dalam merespon kebijakan kepala sekolah.

Manajemen konflik adalah salah satu cara yang dapat diterapkan kepada bawahan atau sumber daya manusia yang dikelola, antara satu dengan yang lainnya bisa saja dipelihara adanya pertentangan, namun pada akhirnya pertentangan antara pihak-pihak yang bertikai atau yang berseberangan pemikiran dapat difasilitasi oleh kepala madrasah supaya berbagai pihak merasa diperhatikan dan dihargai pemikiran-pemikirannya. Upaya yang dapat dilakukan sebagai suatu strategi gaya berpikir dari kepala sekolah adalah mendudukan mereka dalam satu meja untuk mencari penyelesaian dengan mengedepankan kerja sama dan kompromi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat diduga terdapat pengaruh langsung gaya berpikir terhadap penerapan manajemen konflik oleh kepala madrasah.

Gaya Berpikir terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Gaya berpikir menunjukkan gaya yang khas bagi seseorang dari mulai merasa, mengingat, berpikir dan memecahkan masalah dalam rangka mengendalikan institusi yang dipimpin seorang kepala madrasah.

Gaya berpikir yang diterapkan tentunya selalu mempertimbangkan baik buruk, atau keunggulan atau kelemahan yang tersirat dalam gaya berpikir itu sendiri. Setiap cara berpikir yang diimplementasikan dalam mengelola sumber daya institusi, tentu produk akhirnya adalah terciptanya pengelolaan yang efisien dan efektif dalam mencapai tujuan institusi atau organisasi.

Salah satu indikator tercapainya efektivitas kepemimpinan kepala madrasah adalah pemimpin harus mampu menemukan konsep berpikir tentang bagaimana mana menggerakkan partisipasi pengikut, baik kerja sama secara fisik maupun non fisik dalam menjalankan proses leadership dan manajerial.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga bahwa gaya berpikir berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala madrasah.

Efikasi Diri terhadap Manajemen Konflik

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengerahkan semangatnya, sumber pengetahuannya dan caranya bertindak sehingga berhasil dalam melakukan tugas-tugas khusus yang telah ditekuni sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika dihubungkan dengan efikasi diri Kepala Sekolah Tsanawiyah, maka efikasi diri Kepala Sekolah merupakan keyakinan kepala sekolah akan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan suatu tugas yang berhubungan dengan jabatannya, keyakinan akan kemampuannya dalam mengatasi tantangan yang muncul dalam kepemimpinannya yang berhubungan dengan jabatannya, keyakinan akan daya tahan yang dimilikinya ketika menemukan kegagalan dalam tugas kepemimpinannya yang berhubungan dengan jabatannya.

Menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan menemukan daya tahan dalam memimpin sumber daya organisasi atau institusi yang dipimpin, salah satu strategi yang menjadi pilihan tentunya penerapan manajemen konflik yang terjadi. Menghimpun sumber daya yang berlainan pemikiran agar tumbuh pada diri mereka merasa dihargai pemikirannya sehingga tercipta kerja sama dan kekompakan dalam mencapai tujuan institusi adalah pekerjaan pokok yang mesti terlaksana oleh kepala madrasah.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga bahwa efikasi diri berpengaruh langsung terhadap manajemen konflik yang dilakukan kepala madrasah.

Efikasi Diri terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Efikasi adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang efisien dan efektif atau tindakan yang sebaliknya, tepat atau salah, bias atau tidak bias dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sebagai gambaran tugas dan tanggung jawab pendidikan yang ditunjukkan dengan aktivitasnya sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut diduga bahwa efikasi diri berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan.

Manajemen Konflik terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi baik dalam diri sendiri, dua orang, dan kelompok. Dimana konflik ini harus dapat diselesaikan dengan baik agar dapat tercapai tujuan bersama dalam institusi atau organisasi. Kepala madrasah dalam menangani sekolah juga mengalami hal yang sama. Konflik sering terjadi di antara para guru, tenaga non guru, dan juga dengan siswa. Konflik ini bisa terjadi karena berbagai sebab di antaranya karena adanya perubahan manajemen, ataupun kurikulum. Untuk mengatasi hal ini kepala madrasah harus berusaha menangani dan mengatasi masalah yang ada dalam situasi madrasah atau sekolah.

Salah satu indikator tercapainya efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat bagaimana ia menangani dan mengatasi konflik yang ada di sekolah, baik yang dihadapi guru, non guru, dan siswa. Kepala madrasah harus dapat mengetahui penyebab terjadinya konflik yang sedang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga bahwa manajemen konflik

berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala madrasah.

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis penelitian diajukan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung dan tak langsung gaya berpikir (X_1), efikasi diri (X_2), dan manajemen konflik (X_3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y).
2. Terdapat pengaruh langsung dan tak langsung gaya berpikir (X_1), dan efikasi diri (X_2) terhadap manajemen konflik (X_3).
3. Terdapat pengaruh langsung dan tak langsung manajemen konflik (X_3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan terhadap Kepala-kepala Madrasah Tsanawiyah Tapanuli Bagian Selatan Provinsi Sumatera Utara dari Bulan Februari sampai selesai pada Tahun Pelajaran 2016. Sebelum penelitian dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan pengurusan izin, uji coba instrumen, validasi dan penyempurnaan instrument. Penelitian ini dilakukan melalui metode survey melalui dengan teknik kausal. Sedangkan untuk menganalisis pengaruh variabel yang digunakan *path analysis*. Jumlah sampel yang digunakan adalah 103 orang kepala Madrasah Tsanawiyah dengan menggunakan teknik *cluster random sampling* dari populasi sebesar 168 orang kepala Madrasah Tsanawiyah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Rangkuman Data Hasil Pengujian Normalitas

No	Data variable		L_{hitung}	L_{tabel}	Hasil
1	Skor efektivitas kepemimpinan	Y	0,041	0,134	Distribusi Normal
2	Skor efikasi diri	X_2	0,050	0,134	Distribusi Normal
3	Skor manajemen konflik	X_3	0,053	0,134	Distribusi Normal
4	Skor gaya berpikir	X_1	0,042	0,134	Distribusi Normal

Berdasarkan Tabel 1 di atas diketahui bahwa data variabel berupa skor efektivitas kepemimpinan (Y) terhadap gaya berpikir (X_1),

Sebelum melakukan pengujian terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan yaitu Uji Normalitas dan Uji Linieritas.

Uji Normalitas Data Galat Taksiran

Pengujian normalitas galat taksiran regresi dilakukan dengan menggunakan metode Lilliefors, yaitu uji kenormalan secara nonparametrik Untuk menentukan normalitas populasi berdasarkan data sampel, sehingga dilakukan pengujian terhadap hipotesis statistik yang diajukan, yaitu:

H_0 : Galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal.

H_1 : Galat taksiran tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Ketentuan dalam uji ini adalah jika $L_{hitung} > L_{tabel}$, sehingga tolak H_0 dan terima H_1 . Jika $L_{hitung} < L_{tabel}$ maka terima H_0 . Jika dalam perhitungan menunjukkan galat taksiran $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya galat taksiran berasal dari populasi berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil perhitungan persamaan regresi Nilai L_{tabel} ($L_{\alpha} = 0,05, dk = 103$) = 0,134 hal ini diperoleh dari tabel Lilliefors, dimana jika nilai sampel ($N > 30$) maka diperoleh hasil untuk nilai L_{tabel} adalah 0,886/n

Adapun rangkuman hasil pengujian hipotesis normalitas data adalah sebagai berikut :

efektivitas kepemimpinan (Y) terhadap efikasi diri (X_2), efektivitas kepemimpinan (Y) terhadap manajemen konflik (X_3), dan manajemen konflik

(X₃) terhadap efikasi diri (X₂), serta manajemen konflik (X₃) terhadap gaya berpikir (X₁) adalah memenuhi syarat.

Uji Keberartian Regresi dan Linieritas Model

Persyaratan selanjutnya yang harus dipenuhi dalam melakukan analisis jalur adalah variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoretis mempunyai hubungan secara nyata. Oleh karena itu, dilakukan uji keberartian dan linearitas model regresi linier sederhana sesuai dengan model hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam model teoretis.

Untuk melakukan uji keberartian diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₀: model regresi tidak berarti

H₁ : model regresi berarti

Kriteria pengujian:

H₀ : ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H₁: diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, pada $\alpha = 0,05$.

Uji linieritas dilakukan untuk melihat kelinieran antar variabel eksogen dengan variabel endogen.

Setiap bentuk persamaan regresi tersebut dilakukan uji linieritas dan uji signifikansi (keberartian) Anava dengan menggunakan jumlah kuadrat (JK) dan rata-rata jumlah kuadrat (RJK). Hipotesis yang diajukan dalam uji linieritas data sebagai berikut:

H₀: model persamaan regresi linier

H₁ : model persamaan regresi non linier

Kriteria pengujian:

H₀ : ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H₁ : diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, pada $\alpha = 0,05$.

Hasil kedua pengujian hipotesis ini, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2. Rangkuman Data Hasil Pengujian Keberartian Regresi dan Linieritas Regresi

Data variabel	Pengujian Keberartian Regresi			Pengujian Linieritas Regresi		
	F_{hitung}	F_{tabel} ($\alpha = 0,05$)	Hasil Pengujian	F_{hitung}	F_{tabel} ($\alpha = 0,01$)	Hasil Pengujian
Efektivitas kepemimpinan atas Gaya ber-pikir	Y atas X ₁	57,277**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	1,31 ^{ns}	6,84
Efektivitas Kepemimpinan atas Efikasi diri	Y atas X ₂	96,317**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	1,68 ^{ns}	6,84
Efektivitas Kepemimpinan atas Manajemen Konflik	Y atas X ₃	60,140**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	0,92 ^{ns}	6,84
Manajemen Konflik atas Efikasi Diri	X ₃ atas X ₁	422,147**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	0,75 ^{ns}	6,84
Manajemen Konflik atas Gaya Berpikir	X ₃ atas X ₂	68,965**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	1,62 ^{ns}	6,84
Efikasi Diri atas Gaya Berpikir	X ₂ atas X ₁	71,116**	3,92	Regresi Sangat Signifikan	1,62 ^{ns}	6,84

Keterangan:

** = sangat signifikan (perhitungan pada $\alpha = 0,01$ ada terdapat pada Tabel 4.7 s/d Tabel 4.16 berikutnya)

ns = non signifikan artinya model persamaan regresi berbentuk linier.

Setelah dilakukan uji linearitas dan uji signifikansi koefisien variabel eksogen dengan

korelasi diajukan hipotesis . Adapun hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Rangkuman Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Sederhana

Hubungan Variabel	Notasi (r)	Koefisien Korelasi	t _{hitung}	T _{tabel}		Kesimpulan
				α = 0,05	α = 0,01	
Gaya berpikir dengan Efektivitas Kepemimpinan	r _{Y.X1}	0,603	27,112**	1,980	2,617	Sangat Signifikan
Efikasi diri dengan Efektivitas Kepemimpinan	r _{Y.X2}	0,699	42,778**	1,980	2,617	Sangat Signifikan
Manajemen Konflik dengan Efektivitas Kepemimpinan	r _{Y.X3}	0,611	28,113**	1,980	2,617	Sangat Signifikan
Manajemen Konflik dengan Efikasi Diri	r _{X3.X2}	0,898	172,897* *	1,980	2,617	Sangat Signifikan
Manajemen Konflik dengan Gaya Berpikir	r _{X3.X1}	0,639	31,999**	1,980	2,617	Sangat Signifikan
Gaya Berpikir dengan Efikasi Diri	r _{X2.X1}	0,644	32,787	1,980	2,617	Sangat Signifikan

Pengujian Model, Hipotesis dan Pembahasan

Data Hasil penelitian terhadap efikasi diri, gaya berfikir, management konflik dan efektivitas kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

Data Hasil Penelitian

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis	Data variable			
	X ₁	X ₂	X ₃	Y
Banyak Butir	31	41	28	23
Banyak Responden	103	103	103	103
Skor Minimum	54	49	62	56
Skor Maksimum	102	107	103	93
Jumlah Skor	8790	8865	9055	8969
Rentang (<i>Range</i>)	48	58	41	37
Selang (<i>Interval</i>)	6,281	7,589	5,365	4,841
(Pembulatan)	6	8	5	5
Banyak Kelas Interval	7,642	7,642	7,642	7,642
(Pembulatan)	8	8	8	8
Skor Rerata (<i>Mean</i>)	85,34	86,068	87,913	87,078
Skor Tengah (<i>Median</i>)	87	89	90	91
Skor Terbanyak (<i>Modus</i>)	85	86	92	92
Simpangan Baku (<i>Deviation Standard</i> atau SD)	9,14	9,362	8,875	7,627
Varians	83,540	87,652	78,767	58,170

Keterangan:

(X₁) : Gaya berpikir

(X₂) : Efikasi diri

(X₃) : Manajemen konflik

(Y) : Efektivitas kepemimpinan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam tabel 4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata gaya berpikir 85,34, efikasi diri 86,068, manajemen konflik 87,913 dan efektivitas kepemimpinan 87,078. Berdasarkan nilai rata-rata dari ke empat variabel menunjukkan bahwa nilai rata-rata nilai manajemen konflik kepala sekolah lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain sementara gaya berpikir dari kepala sekolah tersebut paling rendah. Jika kita urutkan setiap kategori maka gaya berpikir 8,534%, efikasi diri 8,6068 %, efektivitas kepemimpinan 8,7078, manajemen konflik 8,7913.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilaksanakan setelah terlebih dahulu melakukan analisis korelasi sederhana antar variabel yang tertera pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Matriks Korelasi antar Variabel

	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y	1,000			
X ₁	0,402	1,000		
x ₂	0,478	0,362	1,000	
x ₃	0,453	0,437	0,472	1,000

Keterangan:

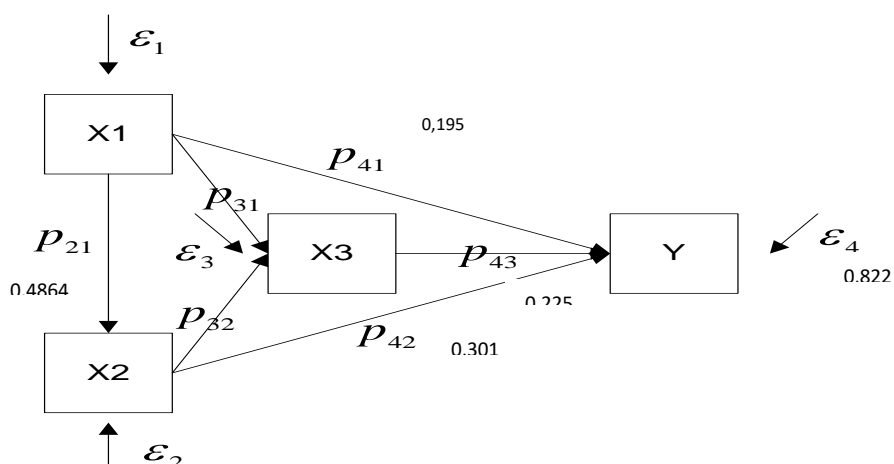
X₁ : Gaya berpikir

X₂ : Efikasi diri

X₃ : Manajemen konflik

Y : Efektivitas kepemimpinan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal dalam model struktur dianalisis sebagaimana disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 1. Model Perhitungan analisis jalur dan hubungan kausal dalam struktur antara variabel efikasi diri, gaya berfikir, manajemen konflik dan efektivitas kepemimpinan.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama:

- a. Hipotesis Pertama: Gaya berfikir (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kepemimpinan (Y)

Hipotesis yang diuji:

$$H_0 : \beta_{12} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{12} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{12} = 0,195$ dengan $t_{hitung} = 2,056$ dan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$ serta $t_{tabel} = 2,642$ pada $\alpha = 0,01$. Jika $t_{hitung} > t_{tabel} = 1,992$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 76$), maka $H_0 : \beta_{12} \leq 0$ ditolak, dan $H_1 : \beta_{12} > 0$ diterima bahwa koefisien jalur $\beta_{12} = 0,195$ adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis ini dapat dinyatakan bahwa, gaya berfikir berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas gaya berfikir dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.

- b. Hipotesis Kedua: Efikasi diri (X_2) berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan (Y)

Hipotesis yang diuji:

$$H_0 : \beta_{23} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{23} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{23} = 0,301$ dengan $t_{hitung} = 3,177$ dan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$ dan $t_{tabel} = 2,642$ pada $\alpha = 0,01$. Jika $t_{hitung} = 3,177 > t_{tabel} = 1,992$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 76$) dan $t_{hitung} = 3,177 > t_{tabel} = 2,642$ ($\alpha = 0,01$; $dk = 76$), maka $H_0 : \beta_{23} \leq 0$ ditolak dan $H_1 : \beta_{23} > 0$ diterima bahwa koefisien jalur $\beta_{23} = 0,301$ adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis ini dapat dinyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas efikasi diri akan dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.

- c. Hipotesis Ketiga: Manajemen konflik (X_3) berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan (Y)

Hipotesis yang diuji:

$$H_0 : \beta_{34} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{34} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\beta_{34} = 0,225$ dengan $t_{hitung} = 2,373$ dan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$ serta $t_{tabel} = 2,642$ pada $\alpha = 0,01$. Jika $t_{hitung} = 2,373 > t_{tabel} = 1,992$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 76$), maka $H_0 : \beta_{34} \leq 0$ ditolak, dan $H_1 : \beta_{34} > 0$ diterima bahwa koefisien jalur $\beta_{34} = 0,225$ adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis ini dapat dinyatakan bahwa, manajemen konflik berpengaruh positif terhadap efektivitas kepemimpinan. Dengan kata lain perubahan pada

peningkatan kualitas manajemen konflik akan dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.

d. Hipotesis Keempat : Gaya Berpikir (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap manajemen konflik (X_3)

Hipotesis yang diuji:

$$H_0 : \rho_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{31} = 0,307$ dengan $t_{hitung} = 3,207$ dan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$ serta $t_{tabel} = 2,642$ pada $\alpha = 0,01$. Karena $t_{hitung} = 3,207 > t_{tabel} = 1,992$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 76$) dan $t_{hitung} = 3,207 > t_{tabel} = 2,642$ ($\alpha = 0,01$; $dk = 76$), maka $H_0 : \rho_{31} \leq 0$ ditolak, dan $H_1 : \rho_{31} > 0$ diterima bahwa koefisien jalur $\rho_{31} = 0,307$ adalah signifikan. Dengan terujinya hipotesis ini dapat dinyatakan gaya berpikir berpengaruh langsung positif terhadap manajemen konflik. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas gaya berpikir menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas manajemen konflik.

e. Hipotesis Kelima: Efikasi diri (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap

manajemen konflik (X_3)

Hipotesis yang diuji:

$$H_0 : \rho_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \rho_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{32} = 0,361$ dengan $t_{hitung} = 3,774$ dan $t_{tabel} = 1,992$ pada $\alpha = 0,05$ dan $t_{tabel} = 2,642$ pada $\alpha = 0,01$. Jika $t_{hitung} = 3,774 > t_{tabel} = 1,992$ ($\alpha = 0,05$; $dk = 76$) = 1,992 dan $t_{hitung} = 3,774 > t_{tabel} = 2,642$ ($\alpha = 0,01$; $dk = 76$) = 2,642, sehingga $H_0 : \rho_{32} \leq 0$ ditolak dan $H_1 : \rho_{32} > 0$ diterima bahwa, koefisien jalur $\rho_{32} = 0,361$ adalah sangat signifikan. Dengan terujinya hipotesis ini dapat dinyatakan bahwa, efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap manajemen konflik. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas efikasi diri dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan data-data pengujian hipotesis tersebut, selanjutnya hasil pengujian hipotesis yang telah dijabarkan diatas, maka dari keseluruhan hasil yang diperoleh dapat dirangkumkan pada Tabel 6. berikut ini.

Tabel 6 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hpotesis Penelitian	Uji Statistik	t_{hitung}	T_{tabel}		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
Gaya Berpikir ber-pengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Kepemimpinan	$H_1 : \rho_{41} > 0$	2,056*	1,992	2,642	Jalur pengaruh langsung positif X_1 terhadap Y signifikan
Efikasi Diri berpengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Kepemimpinan	$H_1 : \rho_{42} > 0$	3,177**	1,992	2,642	Jalur pengaruh langsung positif X_2 terhadap Y sangat signifikan
Manajemen Konflik berpengaruh langsung positif terhadap Efektivitas Kepemimpinan	$H_1 : \rho_{43} > 0$	2,373*	1,992	2,642	Jalur pengaruh langsung positif X_3 terhadap Y signifikan
Efikasi diri ber-pengaruh langsung positif terhadap Manajemen Konflik	$H_1 : \rho_{31} > 0$	3,207**	1,992	2,642	Jalur pengaruh langsung positif X_1 , terhadap X_3 sangat signifikan
Efikasi diri ber-pengaruh langsung positif terhadap Manajemen Konflik	$H_1 : \rho_{32} > 0$	3,774**	1,992	2,642	Jalur pengaruh langsung positif X_2 terhadap X_3 sangat signifikan

Keterangan:

*) signifikan

***) sangat signifikan

Pembahasan dan Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model efektivitas kepemimpinan yang diuji dalam penelitian ini dapat diterima. Dengan demikian suatu model efektivitas kepemimpinan dapat dibangun melalui variabel manajemen konflik, gaya berpikir dan efikasi diri. Dari hasil pengujian tersebut ditemukan bahwa variabel terbesar yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah variabel efikasi diri sedangkan variabel berikutnya adalah manajemen konflik, dan paling rendah pengaruhnya adalah gaya berpikir.

Hasil pengujian ini memberi makna bahwa jika ingin meningkatkan kualitas efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan perlu diupayakan peningkatan kualitas penilaian individu terhadap efikasi diri yang diterimanya mengingat efikasi diri ini memberi pengaruh sebesar 36,1% terhadap manajemen konflik dan manajemen konflik memberi pengaruh sebesar 22,5% terhadap efektivitas kepemimpinan, demikian juga gaya berpikir memberi pengaruh terhadap manajemen konflik sekitar 30,7%, sedangkan gaya berpikir memberi pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan sebesar 19,5%.

Diterimanya hasil pengujian model efektivitas kepemimpinan yang dibangun melalui penelitian ini memperkuat model efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan Kinicki (2007:135), dimana variabel yang bersumber dari individual input dan *job context* serta variabel motivasi dapat digunakan untuk membangun sebuah model efektivitas kepemimpinan. Demikian juga dengan konsep Gullerman (1970:120) tentang efektivitas kepemimpinan yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung kepada bagai mana keberhasilan individual input dalam menyesuaikan prilakunya dengan tuntutan situasi.

Jika dianalisis secara lebih mendalam keadaan efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan, dapat dikemukakan bahwa, efektivitas kepemimpinan mereka pada umumnya berada pada kategori cukup. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan bahwa tampilan para kepala Madrasah Tsanawiyah dalam melaksanakan hubungan interpersonal cukup baik, demikian juga dengan perilaku mereka dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cara yang dapat diterima anggota cukup baik. Kemudian perilaku para kepala Madrasah Tsanawiyah dalam menyesuaikan efektivitas kepemimpinan pada situasi yang berbeda serta

perilaku mereka dalam menetapkan tujuan Madrasah Tsanawiyah juga cukup baik. Meskipun demikian sebenarnya di antara para kepala Madrasah Tsanawiyah ini secara umum ada yang sudah mencapai efektivitas kepemimpinan sangat baik yaitu berkisar 11%, 25 % baik, serta 34 % cukup. Di antara mereka juga terdapat sejumlah 17% masih bermasalah dengan efektivitas kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saefudin, et al (2015:110) menyatakan bahwa dengan adanya efikasi diri maka keyakinan dan kemampuan diri dalam menentukan tingkat kesulitan yang dihadapi dapat di atasi.

Hasil penelitian terhadap manajemen konflik para kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan juga menunjukkan keadaan yang tidak jauh berbeda dari keadaan efektivitas kepemimpinannya. Pada umumnya manajemen konflik mereka berada pada kategori cukup. Jika pada penelitian ini gaya berpikir diartikan sebagai kekuatan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab, maka kekuatan mereka dalam menentukan arah dan perilakunya cukup baik, demikian juga dengan tingkat usaha dan daya tahan mereka cukup baik. Meskipun demikian masih ada di antara mereka yang memiliki manajemen konflik sangat baik yaitu sekitar 11%, baik 21% dan cukup baik 34%, sedangkan yang memiliki motivasi kurang baik sebesar 12%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mamahit (2016:344) yang menyatakan bahwa bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap positif terhadap efektivitas kepemimpinan karena jika terdapat suatu konflik dalam kinerja dan tidak ditangani oleh pemimpin akan mengakibatkan bertambahnya konflik sehingga akan menimbulkan aktivitas produksi dan waktu kinerja akan terganggu.

Berdasarkan hasil analisis terhadap manajemen konflik dan efektivitas kepemimpinan ini dapat dikemukakan bahwa, jika manajemen konflik berada pada kategori cukup maka efektivitas kepemimpinan juga berada pada kategori cukup. Keadaan ini tampaknya sejalan dengan keadaan variabel lainnya. Efikasi diri dan gaya berpikir kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan berada pada kategori cukup. Penilaian para kepala Madrasah Tsanawiyah terhadap efikasi diri yang dapat diperoleh, diubah, ditingkatkan atau diturunkan melalaui salah satu atau kombinasi dari empat sumber (pengalaman sebelumnya, pengalaman lapangan, situasi sosial yang mendukung, dan pembangkitan emosi) berada pada keyakinan kategori cukup. Demikian juga

terhadap penilaian mereka mengenai efikasi diri yang bersumber dari *psikological states* seperti perasaan senang atas keberhasilan dalam menyelesaikan tugas, perasaan bermakna bagi orang lain dan kepuasan terhadap prestasi kerja juga berada pada kategori cukup.

Hasil analisis terhadap gaya berpikir yang memberi pengaruh paling kecil terhadap efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa keadaannya pada kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan juga cukup. Artinya keyakinan mereka terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi rintangan serta keyakinan akan daya tahan ketika menemukan kegagalan berada pada kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadaan kinerja para kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan yang saat ini berada pada kategori cukup bersumber dari keadaan manajemen konflik, efikasi diri dan gaya berpikir yang relatif masih berada pada kategori cukup. Meskipun demikian faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini berpengaruh juga terhadap efektivitas kepemimpinan. Hal ini diperkuat oleh Jones dan George (2002:84) efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya ditentukan oleh karakteristik pemimpin seperti kecerdasan, pengetahuan dan keahlian, rasa percaya diri, energi yang tinggi, toleran terhadap stres, integritas dan kejujuran, serta kematangan dalam berfikir dan bertindak

Penelitian ini juga telah menguji hubungan tidak langsung antara variabel efikasi diri terhadap efektivitas kepemimpinan. Melalui manajemen konflik, efikasi diri memberi pengaruh sekitar 10% terhadap efektivitas kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lebih besar pengaruh efikasi diri secara langsung terhadap efektivitas kepemimpinan sekitar 16% dibanding dengan pengaruhnya melalui motivasi kerja, sementara pengaruh langsung efikasi diri terhadap manajemen konflik sekitar 19%. Keadaan ini dapat dimaknai bahwa penilaian individu terhadap efikasi diri yang diperolehnya sebenarnya lebih kuat memberi pengaruh terhadap manajemen konflik dibanding dengan efektivitas kepemimpinan. Hal ini dapat dipahami bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang bersumber dari kualitas motivasi yang dimilikinya sedangkan efikasi diri tersebut fungsinya untuk memperkuat manajemen konflik dalam mencapai efektivitas kepemimpinan. Jika dihubungkan hasil analisis ini dengan model

efektivitas kepemimpinan lainnya seperti yang dikemukakan Nawawi (1981:88), Siagian (1982:101), dan Indra Fachrudin (1993:90) yang menunjukkan pada model efektivitas kepemimpinannya bahwa usaha (*effort*) berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan, maka dapat dikemukakan sebenarnya usaha ini adalah pendorong untuk mencapai efektivitas kepemimpinan, dengan kata lain keberhasilan pimpinan dalam memenej termasuk dalam mengelola konflik termasuk suatu upaya yang khas untuk mencapai efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian dari beberapa hasil analisis terhadap beberapa variabel yang digunakan di dalam model efektivitas kepemimpinan ternyata dalam pembahasan mengenai efikasi diri, manajemen konflik, dan gaya berpikir tampak mengandung kesamaan makna meskipun terminologi yang digunakan mungkin berbeda.

Analisis lebih mendalam gaya berpikir terhadap efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya terhadap kinerja lebih besar 19,5% dibanding dengan pengaruhnya melalui manajemen konflik sebesar 6,9%. Hal ini berarti gaya berpikir yaitu keyakinan individu untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih banyak memberi pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinannya dibanding Analisis lebih mendalam terhadap gaya berpikir terhadap efektivitas kepemimpinan dengan pengaruhnya terhadap manajemen konflik. bahwa gaya berpikir sebenarnya lebih menggambarkan gambaran individu terhadap kekuatan yang dimilikinya untuk bekerja, sehingga gaya berpikir ini lebih mengarah kepada efektivitas kepemimpinan. Jika dikaitkan dengan pendapat Koontz dan O'Donnel (2006:135) yang mengemukakan bahwa, efektivitas kepemimpinan adalah perilaku individu yang didasarkan pada nilai tertentu dalam memberi kontribusi kepada pencapaian tujuan institusi, dalam hal ini efektivitas kepemimpinan memiliki tiga dimensi yang disebutnya dengan *task performance*, *citizenship behavior*, dan gaya berpikir termasuk dalam counterproductive behavior.

Task performance merupakan efektivitas kepemimpinan tugas yang secara langsung berpengaruh terhadap transformasi sumber organisasi menjadi potensi atau pelayanan yang dihasilkan. Efikasi diri sebagai sesuatu yang diharapkan individu dapat diterima sesuai dengan yang dikehendaki merupakan *task performance*, dimana seseorang akan mengerahkan potensi yang dimilikinya dalam memberikan pelayanan dalam organisasi dengan mengharapakan akan memperoleh

efikasi diri sesuai dengan yang diharapkan apabila tidak. Manajemen konflik merupakan serangkaian kekuatan dari dalam dan luar yang menyebabkan pekerja memilih jalan untuk melaksanakan tindakan terhadap perilaku tertentu. Manajemen konflik termasuk dalam *citizenship behavior* dimana melalui manajemen konflik seseorang akan bersedia melakukan sesuatu terhadap institusi baik diberi efikasi diri ataupun tidak. Dengan kata lain manajemen konflik merupakan kekuatan yang menyebabkan seseorang bersedia melakukan sesuatu terhadap institusi baik diberi efikasi diri ataupun tidak sehingga dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mencapai tujuan. Selanjutnya *counter productive behavior* merupakan perilaku yang ditunjukkan individu yang dapat menghambat pencapaian tujuan institusi. Gaya berpikir merupakan keyakinan situasi seseorang akan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Seseorang yang tidak memiliki gaya berpikir yang tinggi, maka dimensi *counter productive behavior* dalam efektivitas kepemimpinannya akan muncul, sehingga dapat menghambat peningkatan kinerja, sedangkan apabila sebaliknya, seseorang yang memiliki gaya berpikir tinggi, maka dimensi *counter productive behavior* dalam efektivitas kepemimpinannya tidak akan muncul. Berdasarkan hasil penemuan secara empirik melalui variabel efikasi diri, manajemen konflik dan gaya berpikir, ketiga dimensi kinerja ini telah teruji menentukan dalam peningkatan efektivitas kepemimpinan.

Jika dihubungkan hasil penelitian ini dengan pendapat *Luthans* (2006:225) yang menyatakan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan-tujuannya, maka tampaklah bahwa sesungguhnya keinginan untuk mencapai tujuan itulah sesungguhnya menjadi bagian yang sangat berarti untuk mencapai efektivitas kepemimpinan institusi, sehingga pengaruh gaya berpikir terhadap manajemen konflik lebih rendah dibanding dengan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan. Menurut teori ini pencapaian tujuan sebagai bagian dari efikasi diri yang terlahir dari pengembangan gaya berpikir merupakan sesuatu yang sesungguhnya mendorong individu untuk mencapai efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian semakin jelas dipahami bahwa pengaruh gaya berpikir terhadap efektivitas kepemimpinan melalui manajemen konflik sebenarnya dipengaruhi oleh target pencapaian tujuan yang menjadi bagian dari manajemen konflik tersebut. Jadi pengaruh efikasi terhadap manajemen

konflik lebih besar pada indikator tingkat usaha dan daya tahan sedangkan pengaruh efikasi diri terhadap manajemen konflik lebih besar terhadap penentuan arah dan perilaku. Hasil analisis ini dapat menjawab perbedaan besarnya pengaruh gaya berpikir terhadap efektivitas kepemimpinan melalui manajemen konflik dengan pengaruh efikasi diri terhadap efektivitas kepemimpinan melalui manajemen konflik.

Berdasarkan hasil analisis penelitian terhadap model efektivitas kepemimpinan yang dibangun melalui variabel gaya berpikir, efikasi diri dan manajemen konflik dapat dikemukakan bahwa model ini teruji sebagai model kinerja. Kemudian model ini juga teruji dapat memberi penjelasan tentang fenomena efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan. Selain itu model ini juga dapat menjelaskan keadaan para kepala Madrasah Tsanawiyah tersebut, sehingga dapat diprediksi beberapa hal yang memungkinkan dilakukan untuk mengembangkan efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah, khususnya peningkatan efektivitas kepemimpinan melalui variabel gaya berpikir, efikasi diri dan manajemen konflik.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Gaya berpikir berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kepemimpinan sebesar 19,5 % dan pengaruh tidak langsung 6,9%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas gaya berpikir dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kepemimpinan sebesar 30,1 % dan pengaruh tidak langsung 8,2%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas efikasi diri akan dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan. Manajemen konflik berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kepemimpinan sebesar 22,5%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas manajemen konflik akan dapat menyebabkan perubahan

pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.

2. Gaya berpikir berpengaruh langsung positif terhadap manajemen konflik sebesar 30,7%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas gaya berpikir menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas manajemen konflik. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap manajemen konflik sebesar 36,1%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas efikasi diri dapat menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas manajemen konflik.
3. Manajemen konflik berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kepemimpinan sebesar 22,5%. Dengan kata lain perubahan pada peningkatan kualitas manajemen konflik menyebabkan perubahan pada peningkatan kualitas efektivitas kepemimpinan.
4. Hubungan antara gaya Berfikir (X_1) melalui efikasi diri (X_2) sebesar 36,2 % kemudian diteruskan hubungan antara efikasi diri (X_2) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) sebesar 47,8 %. Adapun nilai hubungan antara gaya berfikir, efikasi diri terhadap efektivitas kepemimpinan adalah sebesar 42%.
5. Hubungan antara efikasi diri (X_2) melalui manajemen konflik (X_3) sebesar 47,2 % kemudian diteruskan hubungan antara manajemen konflik (X_3) terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) sebesar 45,3 %. Adapun nilai hubungan antara efikasi diri, manajemen konflik terhadap efektivitas kepemimpinan adalah sebesar 46,05%.
6. Hubungan antara gaya Berfikir (X_1) melalui efikasi diri (X_2) sebesar 36,2 % kemudian diteruskan hubungan antara efikasi diri (X_2) kepada manajemen konflik (X_3) sebesar 45,3 % kemudian diteruskan terhadap efektivitas kepemimpinan (Y) sebesar 45,3 %. Adapun nilai hubungan antara gaya berfikir, efikasi diri, manajemen konflik terhadap efektivitas kepemimpinan adalah sebesar 43,23%.

Implikasi

Dari kesimpulan hasil penelitian yang telah dinyatakan sebelumnya, bahwa efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah di Tapanuli Bagian Selatan dipengaruhi oleh Gaya berfikir, efikasi diri dan manajemen konflik.. Dalam rangka meningkatkan hal-hal tersebut di atas perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya berpikir berhubungan langsung dengan efektivitas kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki gaya berpikir tinggi, dengan demikian Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki gaya berfikir tinggi tentu efektivitas kepemimpinannya juga tinggi, begitu sebaliknya jika efektivitas kepemimpinannya rendah, dapat diduga gaya berpikirnya terhadap efektivitas kepemimpinannya juga rendah. Cara untuk meningkatkan hasil yang lebih baik pada gaya berfikir Kepala Madrasah Tsanawiyah terhadap efektivitas kepemimpinan melalui usaha-usaha : pengembangan guru dan staf dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada staff, dengan menggunakan sistem teknologi dan informasi
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berhubungan langsung dengan efektivitas kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki efikasi diri tinggi, dengan demikian Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki efikasi diri tinggi tentu efektivitas kepemimpinannya juga tinggi, begitu sebaliknya jika efektivitas kepemimpinannya rendah, dapat diduga efikasi diri terhadap efektivitas kepemimpinannya juga rendah. Adapun cara untuk meningkatkan komitmen efikasi diri terhadap efektivitas kepemimpinan : adanya peningkatan pada perhatian efikasi diri dari pimpinan,
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik berhubungan langsung dengan efektivitas kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki manajemen konflik tinggi, dengan demikian Kepala Madrasah Tsanawiyah yang

memiliki manajemen konflik tinggi tentu efektivitas kepemimpinannya juga tinggi, begitu sebaliknya jika efektivitas kepemimpinannya rendah, dapat diduga manajemen konfliknya terhadap efektivitas kepemimpinannya juga rendah. Adapun cara untuk meningkatkan hasil yang lebih baik pada komitmen pimpinan terhadap mutu lulusan dapat dilakukan usaha-usaha antara lain: Menerima & mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan, Mengumpulkan keterangan/fakta. Fakta, Menganalisis dan memutuskan, Memberikan jawaban. Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, Tindak lanjut.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya berpikir berhubungan langsung dengan manajemen konflik Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki gaya berpikir tinggi, dengan demikian Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki gaya berpikir tinggi tentu manajemen konfliknya juga tinggi, begitu sebaliknya jika manajemen konfliknya rendah, dapat diduga gaya berpikirnya terhadap manajemen konflik juga rendah. Adapun cara yang dilakukan oleh gaya berpikir untuk meningkatkan manajemen konflik melalui minta bantuan orang luar menyimpang dari peraturan (going against the book), menata kembali struktur organisasi, menggalakkan kompetisi antara para staff.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berhubungan langsung dengan manajemen konflik Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki efikasi diri tinggi, dengan demikian Kepala Madrasah Tsanawiyah yang memiliki efikasi diri tinggi tentu manajemen konfliknya juga tinggi, begitu sebaliknya jika manajemen konfliknya rendah, dapat diduga gaya berpikirnya terhadap manajemen konfliknya juga rendah. Adapun cara yang dilakukan melalui efikasi diri untuk meningkatkan manajemen konfliknya adalah melakukan dialog terus menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian maksimum yang menguntungkan kedua belah pihak. Melalui

perundingan, kepentingan bersama dipenuhi dan ditentukan penyelesaian yang paling memuaskan. \

Saran

Kepala Sekolah sebagai manajemen tombak di sekolah perlu mendapatkan perhatian dalam pengembangan sumber daya manusia. Sesuai dengan hasil penelitian ini disarankan agar efikasi diri, gaya berfikir, manajemen konflik perlu ditingkatkan agar efektivitas kepemimpinan kepala sekolah lebih bagus. Dengan demikian diharapkan kepala sekolah madrasah Tsanawiyah dapat sukses dalam memimpin dan pengambil kebijakan yang lebih baik. Hanya orang yang memiliki efikasi diri, gaya berfikir dan manajemen konflik yang dapat mengarah kepemimpinannya yang lebih baik seterusnya.

Daftar Pustaka

- Achmanuddin. *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol.3 dan Vol.4 edisi Juli – September.2005.
- Albert, Badura. (1986). *Social foundation of thought and action*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Angelo Kinicki & Robert Kreithner. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill International Edition, 2006.
- Atkinson, Rita L., Atkinson, Ricard C., Hilgard, Ernest. (1996). *Pengantar psikologi*. Alih bahasa Nurjanah Taufik dan Rukmini. Jakarta: Erlangga
- Azwar, Saifuddin. (1977). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barron, A Robert & Byrne, Donn. (1991) *Social psychology understanding human interaction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brown, Bettina, Lankard. (2001). *Self Efficacy Beliefs and Career Development*

[.http://www.ed.gov/database/ERIC-Digest/ed](http://www.ed.gov/database/ERIC-Digest/ed).

- Daft, Richard L. (2000). *Management*. USA: Dryden Press
- David, J. Cherrington. (1994). *Organizational behavior: The Management of individual and organizationa performance*. Boston: Allyn and Bacon
- DePorter, Bobbi, &Hernacki, Mike, *Quantum Learning*, terjemahan Alawiyah Abdurrahman. Bandung: Kaifa, 2002.
- Depag RI. *Sejarah Madrasah Pertumbuhan, Dinamika, danPerkembangannya di Indonesia* (Dirjen Jakarta: Kelembagaan Islam, 2004)
- Fred, Luthans. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Gareth, R. Jones, Jennifer M. George dan Charles W.L. Hill. (2008). *Contemporary management*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gellerman, Soul. (1970). *Motivation and Productivity*. New York: Amacom, A Division of American Management Associations.
- George, Jennifer M. dan Gareth R, Jones.(2002) *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall
- Goleman, Daniel. (1999). *Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi*. Terjemahan. Jakarta: PT. Gramedia.
- Good, Thomas L., and Brophy, Jere E. (1990). *Educational psychology*. New York: Longman
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron (1997) *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall Int, Inc.
- Herry Clay Lindren. (1976) *Educational Psychology in The Classroom*. New York: John Wiley & Son.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard.(1982) *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Company.
- Indrafachrudin, Soekarto, dan Busro Lamberi Dirawat. (1993). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Indrawijaya, Adam I. (2002) *Prilaku organisasi*. Bandung: Algerindo
- Jennifer M. George & Gareth R.Joner.*Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall, 2009.
- Kreithner, Robert dan Kinicki, Angelo.(2007) *Organizational behavior*. Boston: McGrawhill education
- Lindren, Herry Clay, (1976).*Educational psychology in the classroom*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Mamahit, Novita Angela.(2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen 4(3), 335-350
- Marsidi, Sufyarma. (2004) *Kapitaselektamanajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- M, George. Jennifer & R, Johner. Gareth.(1996) *Understanding and managing organizational behavior*.New Jersey: Printice-Hall.
- M, Kovzes, James &Barryz, Posner.(1997). *Kredibilitas*. Terjemahan Anton Adiwiyoto. Jakarta: Professional Books.
- Nawawi, Hadari (1981) *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: GunungAgung
- Newstrom, John W dan Keith, Davis. (2003). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Owens, Robert G. (1991). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon
- Paine, F.T., dan Anderson, C.R. (1977). *Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: an empirical study, journal of management studies*. 14:147-148.
- Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007 (Jakarta BNSP, 2007:8)
- Puslitbang. *Pendidikan Agama dan Keagamaan*. 2004 (Depag RI, Jakarta: 2004)
- Puspendik, *Laporan Hasil UN 2006/www.laphasil. 07.htm*
- Rahmat, Jalaluddin. (1998). *Psikologi komunikasi*. Bandung: 1998
- Ricky W, Griffin. (1982). *Management*. Boston USA: Houghton Mifflin Company
- Saefudin, Asep, Jajat S Ardiwinata, Ilfiandra,
- Stephen, Robbins. (2003). *Organizational behavior*. America: International edition.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: PT.Gramedia
- Snowden, Petra E. dan Richard A.Gorton.)1993). *Scholl leadership and administration important concepts, Case studies and simulations*. America: McGraw-Hill companies, 1993
- SNP, PP No. 19 Tahun 2005 (Bandung: Fokus Media: 2005:31)
- Sopiah.(2008). *Prilaku organisasional*. Yogyakarta : Andi
- Stephen R. Covey. (1994) *7 Kebiasaan manusia yang sangat efektif*. Jakarta: Bina rupa Aksara.
- Sutisna, Oteng. (1987) *Administrasi pendidikan*. Bandung: Angkasa Bandun
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 (Depdiknas, Jakarta 2003:36)
- Wahjosumidjo.(1999). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wahyudi.(2006). *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Winardi (2004).*Manajemen konflik*. Bandung: MandarMaju
- Wibowo .*Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.