

Musrin

**KEPEMIMPINAN VISIONER
KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PENDIDIKAN**

KEPEMIMPINAN VISIONER
KEPALA MADRASAH
dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Musrin

KEPEMIMPINAN VISIONER
KEPALA MADRASAH
dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan



MULTI PUSTAKA UTAMA

Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Mahata. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Penulis

Musrin

Editor

Muna Fauziah dan Bahrul Ilmie

Layout

Multi Desain

Desain Sampul

Multi Desain

Cetakan I Agustus 2022

ISBN: 978-623-88205-1-1

Penerbit:

CV Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,
DI Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan menjadi hal penting yang wajib dimiliki oleh setiap Kepala madrasah atau sekolah pada jenjang pendidikan. Kepemimpinan diibaratkan sebagai setir untuk memfungsikan kendaraan yang dinaiki seseorang. Tanpa adanya setir, maka kendaraan tersebut tidak dapat berjalan. Sebagaimana dengan itu, kepemimpinan menjadi alat bagi seseorang untuk dapat mengendalikan laju organisasi yang dipimpinya.

Kepemimpinan terdiri atas beberapa jenis. Salah satunya ialah kepemimpinan visioner. Kepemimpinan jenis ini difungsikan agar pemimpin memiliki sikap yang tegas dalam menentukan visi dan misi dari organisasi yang dipimpin dengan melibatkan seluruh lapisan masyarakat di lembaga pendidikan. Selain itu, kepemimpinan visioner juga identic dengan cara pemimpin berkomunikasi dan mentransformasikan visi dan misinya tersebut sehingga hal layak umum dapat memahami maksud dari visi dan misi tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan *sharing vision* kepada *team work* dengan dibentuknya struktur organisasi madrasah. Hal ini berakibat pada konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel, kerja sama/kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi, dan berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

Buku ini membahas tentang kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara. Adapun secara spesifik difokuskan pada proses kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam

merumuskan visi madrasah, mengkomunikasikan dan mentransformasikan visi madrasah, dan meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara.

Pada kesempatan ini, izinkan penulis mengucapkan terima kasih kepada Pascasarjana IAINU Kebumen dan Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I. tak lupa pula, penulis mengucapkan terimakasih kepada IAINU Press, Penerbit Magnum, dan Semua pihak yang membantu terbitnya buku ini.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan buku ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, April 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Potret Kepemimpinan Madrasah	1
B. Menyoal Kualitas Pendidikan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Deskripsi Teori.....	11
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	46
BAB III KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN	51
A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara.....	51
B. Deskripsi Temuan	59
C. Deskripsi Pembahasan	84

BAB V PENUTUP	93
A. Simpulan.....	93
B. Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA	97
BIODATA PENULIS.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Potret Kepemimpinan Madrasah

Kepemimpinan visioner Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu usaha sadar yang dilakukan untuk meningkat mutu pendidikan melalui kemampuan kepemimpinan yang visioner, yakni kemampuan seorang pemimpin dalam mengartikulasikan visi menjadi sebuah aksi untuk mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Ditinjau dari dimensi kepemimpinan, seorang kepala madrasah merupakan ujung tombak penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan terlebih lembaga pendidikan Islam.

Suatu lembaga pendidikan Islam yang berkualitas tidak dapat terlepas dari peran seorang pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif merupakan seorang pemimpin yang mampu mengantarkan lembaganya memiliki produktivitas yang bermutu. Hal ini erat kaitanya dengan visi dan misi dari sebuah lembaga. Visi, misi dan tujuan merupakan satu kesatuan sebagai acuan keberadaan suatu lembaga pendidikan. Dirasa sangat penting sekali adanya sebuah visi pada lembaga pendidikan. Oleh karena itu diperlukan visi, misi dan tujuan yang jelas, hal ini hanya akan terwujud dengan keberadaan Seorang pemimpin yang visioner yakni memiliki daya pandang jauh ke depan untuk selalu mempertahankan atau meningkatkan lembaga yang dipimpinya. Agar lembaga pendidikan Islam dapat selalu survive dengan seiring perkembangan zaman.

Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada

orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif (*do think right*), dan efisien (*do right think*).¹

Secara operasional kepemimpinan bisa berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Pelaksanaan fungsi sebagai leader lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interaction*), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan.² Sesuai dengan hal tersebut di dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “*Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.*” mereka berkata: “*Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?*” Tuhan berfirman: “*Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.*” (QS. Al Baqarah: 30)³

Dari ayat 30 Surat Al-Baqarah dapat difahami bahwa manusia telah dilantik oleh Allah untuk menjadi khalifahNya di muka bumi ini.

¹ Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar -Ruzz Media, 2013), h. 237.

² Nur Efendi, *Islamic Education Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), h. 214.

³ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: CV Putra Agung Harapan, 2006), h. 7.

Dan untuk melaksanakan tugas-tugas kekalifahannya, maka manusia itu dianugerahi oleh Allah dua potensi dasar, yaitu: Tauhid dan potensi Akal (nalar).⁴

Jadi, seorang pemimpin harus dapat mengoptimalkan potensi yang dimilikinya untuk mengemban tugasnya dengan secara optimal sebagai bentuk tanggung jawab atas amanah yang telah dipercayakan kepadanya. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan dasar manajemen sekolah dan mengharapkan adanya peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi serta kepemimpinan yang tugas pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh dengan tantangan. Kemudian menjadikan dirinya sebagai agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional serta dapat membimbing personil lainnya kearah profesionalisme kerja yang diharapkan.⁵

Ketika lembaga pendidikan Islam seperti madrasah mendapatkan pemimpin yang handal dan memiliki kewenangan penuh dalam berkreasi memajukan lembaganya itu, lembaga pendidikan Islam tersebut bisa cepat berhasil mencapai kemajuan sesuai dengan harapan berbagai kalangan. Jika kondisi ini yang terjadi, lembaga pendidikan Islam tersebut mendapatkan berkah, yakni berkah pemimpin yang handal dengan kepemimpinannya yang efektif mengukir prestasi kemajuan dan peningkatan kualitas pendidikannya.⁶

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi

⁴ Akmal Hawi, *Kepemimpinan Dalam Islam*, (Palembang: IAIN RF Press, 2007), h. 10.

⁵ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi, 2006), h. 81.

⁶ Nurul Hidayati, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 16.

di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.⁷

Visionary Leadership kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai seorang pemimpin di lembaganya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus dapat memandang jauh kedepan untuk berinovasi dan up to date dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Pandangan yang jauh ke depan dan memiliki kepekaan dengan perubahan inilah yang erat kaitanya dengan seorang pemimpin yang visioner.

Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and puposeful*) mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participate approach*) dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading profesional*).

Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan kepemimpinan visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagaiantisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu.⁸ Sehingga visi itu sangat penting untuk sebuah lembaga pendidikan, karena tanpa sebuah visi lembaga pendidikan tersebut menjadi tidak jelas tujuannya. Untuk dapat menciptakan visi dan mewujudkannya perlu seorang pemimpin yang visioner.

Hasil penelitian dari salah satu jurnal administrasi pendidikan, menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 42,2%, iklim sekolah berkontribusi sebesar 65,8% dan Continuing Professional Development berkontribusi sebesar

⁷ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: ...*, h. 82.

⁸ Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 240

12,3%. Secara bersama-sama, kepemimpinan visioner, iklim sekolah dan Continuing Professional Development berkontribusi sebesar 67,4% sedangkan 32,6% sisanya merupakan kontribusi dari faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.⁹

Berdasarkan data statistik yang diperoleh tersebut tentunya kepemimpinan visioner sangat memberikan pengaruh terhadap perkembangan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Lembaga pendidikan Islam memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan dan membentuk kepribadian bangsa yang berbudi luhur serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu berkompetisi dalam persaingan dunia global. Untuk mencapainya dengan meningkatkan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai persoalan yang kompleks, yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah.¹⁰

Leader yang efektif mengkombinasikan karakteristik leadership yang berbeda tergantung pada fase proses perubahan yang seiring dengan waktu, ada empat gaya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat menciptakan iklim positif di sekolah, yakni otoritatif, affiliative, demokratis, dan coaching.¹¹

Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam manajemen peningkatan mutu madrasah sehingga diperlukan kepemimpinan visioner madrasah. Dalam konteks manajemen peningkatan mutu, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam konteks manajemen mutu harus mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas,

⁹ Shanty Natasya Sinay, *Kepemimpinan Visioner, Iklim sekolah, Continuing Professional Development dan Kepuasan Kerja Guru Smp, BINUS School Serpong, Tangerang Selatan*, (Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIV No. 1 April 2017), h. 70

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 20.

¹¹ Abdul Manab, *Manajemen Perubahan Kurikulum*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2014), h.132.

pemberdayaan dan memahami tentang manajemen perubahan. Proses kerja merupakan kunci penting yang harus di disepakati dalam manajemen peningkatan mutu madrasah.¹² Jika kepemimpinan visioner ini dapat diimplementasikan di lembaga pendidikan Islam keberhasilan dapat tercapai. Karena seorang pemimpin yang visioner dia mampu menjelaskan visinya dengan jelas yang mana kemudian dirumuskan kedalam misi untuk mencapai tujuan madrasah.

Dengan bergandengan tangan mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan. Hal inilah yang kemudian membuat peneliti tertarik mengkaji bagaimana implementasi dari kepemimpinan visioner kepala madrasah untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Sekaligus hal tersebut untuk menjawab isu-isu yang pada akhir-akhir ini berkembang bahwa banyak pihak yang merasakan bahwa Lembaga Pendidikan Islam belum memenuhi harapan yang diinginkan. Dan kebanyakan masih jauh tertinggal jika dibandingkan dengan Lembaga-lembaga umum. Lembaga Pendidikan Islam seolah berjalan di tempat dan memendam banyak persoalan. Hal yang demikian inilah yang kemudian menumbuhkan minat sebagian pelaksana pendidikan untuk mengadakan pembaharuan dan peningkatan kualitas Lembaga Pendidikan Islam secara terus-menerus. Diperlukan perwujudan usaha-usaha nyata dalam rangka meningkatkan kualitas Pendidikan yang diharapkan mampu menjawab tantangan zaman.

MIN 1 Banjarnegara merupakan sebagian dari beberapa Madrasah yang mengikuti perkembangan dan perubahan kelembagaan khususnya dalam pengembangan kualitas pendidikannya melalui program-program unggulan. Sehingga kepemimpinan visioner madrasah memiliki peran penting untuk merumuskan dan menentukan kebijakan sebagai proses yang digunakan untuk menjamin agar kualitas lembaga sesuai dengan standard mutu yang telah ditetapkan guna untuk mempersiapkan lulusan (*output*) yang berkompetensi di era globalisasi, yang mampu bersaing dengan sekolah-sekolah yang maju, dan tak pernah berhenti untuk terus berbenah demi pelayanan

¹² Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Dan Strategi...*, h. 280.

yang optimal dan berkualitas.¹³ Maka dari itu, MIN 1 Banjarnegara menarik peneliti untuk menjadikan obyek dari penelitian ini.

Salah satu ciri yang melekat pada kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki visi. Karena untuk menuju kata visioner harus memiliki visi terlebih dahulu di MIN 1 Banjarnegara yang terlihat terkait dengan kepemimpinan visioner tentunya yang utama adalah visinya, yang mudah untuk diingat. Hal ini tentunya penting karena agar terdapat adanya komitmen dalam mewujudkan visi misi sekolah oleh seluruh *stake holder*.¹⁴

Usaha dalam mewujudkan sebuah visi dan misi perlu strategi dalam menyusun rencana strategis yang berbentuk Program Kerja Tahunan Sekolah yang disusun sebagai penjabaran Program Kerja Jangka Panjang dan Program Kerja Jangka Menengah dengan memperhatikan kekuatan/potensi, kelemahan, peluang, hambatan dari kondisi sekolah yang ada. MIN 1 Banjarnegara memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat yaitu siswa lulusannya dapat diterima di universitas-universitas Negeri serta terampil dan dapat berkarya.¹⁵ Dalam pelaksanaan proses pendidikan di MIN 1 Banjarnegara, Banyak guru yang telah berlatar belakang pendidikan S1 ini dinilai oleh kepala sekolah sebagai kenyataan yang menggembirakan. Adapun upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan dalam pembinaan profesionalisme guru dalam melaksanakan KBM melalui kemampuannya dalam mengelola kelas, pembentukan kelompok diskusi, peningkatan pelayanan musyawarah, pengadaan bahan-bahan kepustakaan untuk guru dan siswa. Dalam hal ini terlihat jika kepala sekolah memiliki inisiatif-inisiatif untuk slalu meningkatkan kualitas lembaganya.

¹³ Observasi, keadaan pendidikan di MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

¹⁴ Wawancara dengan kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

¹⁵ Wawancara dengan kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

B. Menyoal Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan menjadi hal penting dalam perwujudan pendidikan yang selaras dengan tingkat internasional. Kualitas pendidikan tidak jauh tentang seberapa dalam dan jauh lembaga pendidikan memaksimalkan setiap komponen pendidikan. Misalnya, sekolah menyorot pada profesionalisme guru, kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana sekolah, dukungan orang tua siswa, dan keterlibatan masyarakat sekitar.

Kualitas pendidikan berperan penting dalam pembangunan bangsa. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 2 yang berisi tentang fungsi pendidikan nasional.

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”

Dari pernyataan tersebut, pendidikan berfungsi untuk membentuk, mengembangkan, dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sayangnya kualitas pendidikan saat ini juga belum maksimal. Menurut The World Economic Forum Swedia tahun 2000, Indonesia memiliki daya saing yang rendah atau hanya berada diperingkat ke 37 dari 57 negara yang ikut disurvei di seluruh dunia. Selain itu, Menurut Survei dari Political and Economic Risk Consultant (PERC), kualitas pendidikan di Indonesia berada di urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Data tersebut memperlihatkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih diperlukan perbaikan secara khusus dan konsiten.

Untuk memaksimalkan kualitas pendidikan, diperlukan kepemimpinan dari kepala atau pemimpin dari organisasi tersebut. Pemimpin perlu menguasai seluruh jenis kepemimpinan agar ia dapat menerapkan setiap jenis kepemimpinan tersebut secara proposional atau sesuai dengan porsinya. Hal familiar saat ini adalah

tidak maksimalnya pemimpin dalam menguasai jenis kepemimpinan tersebut. Akibatnya ialah kualitas dirinya tidak berkembang. Hal lain yang ikut berdampak ialah tidak menjaminnya kualitas pendidikan di sekolah atau wilayah yang dipimpin oleh orang tersebut.

Berpijak dari uraian tersebut, maka persoalan tentang proses kepemimpinan pemimpin (kepala sekolah atau madrasah) perlu dijelaskan secara detail. Maka, buku ini akan menginformasikan tentang proses kepemimpinan visioner kepala madrasah merumuskan visi madrasah, mengkomunikasikan dan mentransformasikan visi madrasah, mengimplementasikan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di salah satu wilayah di Banjarnegara.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Visioner

a. Pengertian Kepemimpinan

kepemimpinan menurut Stogdill dalam Husaini Usman, ialah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajakan (persuasif), bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang difirensial, dan pembuat struktur.¹⁶

Kepemimpinan menurut Terry dalam Ardiansyah memberi definisi bahwa: *“Leadeship is the relationship in which one person, or the leade, influence others to work together willingly on relatied taks to attain that which the leader desires,”* (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.¹⁷

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah *“kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.”*¹⁸ Kepemimpinan merupakan upaya mewujudkan adanya

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2017), h. 279.

¹⁷ Ardiansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, (Jakarta: fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015), h. 1

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-HI, 1983), h. 112

kemampuan mempengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin dan memberi kegairahan kerja terhadap orang lain, yang ada di dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberi fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.”¹⁹

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa “*leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives.*”²⁰ Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, “*the good leader tends to share decision making and share responsibility.*”²¹ Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”²²

¹⁹ Bahar Agus Setiawan & Abd. Muhith, *Transformational Leadership Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 19.

²⁰ Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.). (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), h. 311

²¹ Sadler, P. (1997). *Leadership*. (London: Kogan Page, 1997), h. 69

²² Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*. (International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006), h. 15

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah: Pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.²³

Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, mendeskripsikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.²⁴

²³ Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), h. 7

²⁴ Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya:

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.²⁵

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa

Usaha Nasional, 2003), h. 23

²⁵ Jhon Kotter, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 10

pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.²⁶

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Pierce dan Newstrom dalam Sobri menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen, yaitu; 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)²⁷

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua

²⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), h. 17

²⁷ Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 5-6

orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.²⁸

- 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.
- 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.

b. Pengertian Visioner

Vision berasal dari bahasa Inggris yang mengandung arti penglihatan atau daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan. Dalam bahasa Arab, kata visi dapat diwakili oleh kata *nadzor*, jamaknya *indzar*, yang berarti *seing* (penglihatan), *eye-sight* (pandangan mata), *vision* (pandangan), *look* (penglihatan), *glance* (pandangan sekilas), *sight* (pemikiran), *outlook* (pandangan), *prospect* (gambaran ke depan), *view* (peninjauan), *aspect* (bagian), *appearance* (perwujudan), *evidence* (bukti), *insight* (pandangan), *penetration* (penembusan atau perembesan), *perception* (pendapat), *contemplation* (merenung secara mendalam dan menyendiri), *examination* (pelatihan berpikir).²⁹

²⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, h. 49

²⁹ Bill Hybels, *Courageous Leadership, (Kepemimpinan yang Berani)*, Terj. Anne Natanael, (Batam: 2004, PT. Gospel Press), h. 34-35.

Sementara itu visionaris adalah orang yang telah mengalami personal victory, dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*put first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renewal*).³⁰

Visi juga harus memiliki daya tarik luar biasa, agar orang terinspirasi dan termotivasi melalui visi itu. Di tangan seorang pemimpin, isi diharapkan dapat menjadi *energizer* dan menciptakan antusiasme. Pada hakikatnya, kepemimpinan yang visioner adalah kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, dan mendorong para pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang menuju masa depan.³¹

Menurut Hareva, visioner adalah suatu ketidakpuasan yang mendalam mengenai realitas faktual masa kini yang dibarengi dengan suatu pandangan yang tajam mengenai kemungkinan menciptakan realitas baru di masa depan, yang secara mendasar lebih baik.³²

Berdasarkan pengertian di atas, maka visioner dapat dikatakan dengan visi yakni jembatan antara masa kini dan masa depan, sehingga harus realistis sekaligus idealistis. Realistis dalam arti berpijak pada kenyataan dan orang percaya bahwa mimpi itu dapat diraih. Idealistis dalam arti visi harus menyiratkan aspirasi yang tinggi agar dapat memacu orang untuk berupaya keras melakukan yang terbaik dalam rangka mencapai cita-cita yang digambarkan dalam visi.

c. Pengertian Kepemimpinan Visioner

Vehrizal dan Arvian Arifin mendefinisikan, “*visionary leadership* adalah pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang merupakan

³⁰ Stephn R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, (Mind Garden Inc,1989), h. 168

³¹ AB Susanto, *Visi Kepemimpinan Nasional dan Reaktualisasi Visi Bangsa*, (Jakarta: artikel, No. 123, 2011)

³² Muh Hanbali, *Kepemimpinan Visioner, Madrasah*, (Jurnal; Manajemen Pendidikan Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, Vol. 5 No.1, Juli-Desember 2018), h. 9.

gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya”.³³ Sementara itu, menurut A. Komariyah dan C Triatna, kepemimpinan visioner merupakan, “Kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemiran-pemikiran ideal dirinya sendiri maupun hasil interaksi sosial anggota organisasi dan stakeholder sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus direalisasikan melalui semua personel”.³⁴

Menurut Nwankwo dan Richardson dalam Paul Mupa menjelaskan bahwa: “*visionary leadership is the leader who “wins hearts and minds” and charismatically takes the organisation into a new successful era. The process of visionary leadership involves the design of a desired future and the motivation of others in the organisation to share it and commit oneself to taking personal responsibility for its achievement.*”³⁵ (Jadi seorang pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang “memenangkan hati dan pikiran” dan secara karismatik membawa organisasi ke dalam era baru yang sukses. Proses kepemimpinan visioner melibatkan desain masa depan yang diinginkan dan motivasi orang lain dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaiannya)

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan kepada rekayasa masa depan yang penuh dengan tantangan. Kemudian, agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.³⁶

³³ Veithzal Rival dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), h. 480.

³⁴ Aan Komariyah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah yang Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 82.

³⁵ Paul Mupa, *Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing*, (Journal of Management. Development, 31 (4), 2015), h. 431 – 440.

³⁶ Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju*

Visionary leadership dapat diartikan juga Kepemimpinan yang memiliki visi, *Visionary leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Kepemimpinan ini menuntut kepala madrasah sebagai manajer di sekolah agar memiliki kemampuan yang visioner, yaitu kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan madrasah yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif dan kompetitif. Oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan harus mampu memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang dan tantangan-tantangan yang harus di hadapi, ancaman-ancaman yang sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Wawasan dan pandangan tersebut harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaga madrasah melalui *visionary leadership*.³⁷

Kepemimpinan visioner kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran idela yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personil.³⁸ Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.³⁹

Sekolah atau Madrasah Unggul, (Malang: UIN-Maliki Malang Press, 2016), h. 68

³⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz media, 2013), 273

³⁸ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 59-63.

³⁹ Fauzan, *Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*, (Al-Iddarah

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tantangan masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat di banding saat ini.

d. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ini memiliki karakteristik yang membedakan dengan karakteristik model-model kepemimpinan lainnya. Istilah kepemimpinan visioner mengekspresikan ciri-ciri khusus yang mewarnai penampilan kepemimpinannya sehingga membentuk identitas yang merefleksikan substansinya dan membedakan dengan model-model kepemimpinan lainnya. Karakteristik itu membantu kita dalam memahami substansi kepemimpinan visioner dan membedakan secara tajam dengan model-model kepemimpinan lainnya yang begitu banyak. Terutama, model-model kepemimpinan yang populer belakangan ini. Walaupun terkadang terdapat titik-titik kesamaan maupun perbedaannya sangat tipis dengan model kepemimpinan tertentu lainnya sehingga agak mengaburkan pemahaman kita. Karakteristik kepemimpinan visioner ini mengundang perhatian para ahli untuk merumuskannya.

Burt Nanus menyatakan bahwa “pemimpin visioner merupakan pemimpin yang efektif berdasarkan karakteristik antara lain: (1) senantiasa memiliki rencana; (2) berorientasi penuh pada hasil; (3) mengangkat visi-visi baru yang menantang, menjadi kebutuhan dan terjangkau; (4) mengkomunikasikan visi; (5) mempengaruhi orang lain untuk memperoleh dukungan; dan (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.”⁴⁰

Sementara itu, menurut Aan Komariah dan Cepi Trianita, “pemimpin visioner mempunyai karakteristik: (1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan dan mampu menyiasiatinya; (2) menjadi agen

Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, no 1 (2016), h. 100

⁴⁰ Burt Nanus, *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*, (San Fransisco, CA: Jossey bass Publishers, 1992), h. 4.

perubahan yang unggul; (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) menjadi pelatih profesional; (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan”.⁴¹

Menurut Shaskin, “pemimpin visioner memiliki tiga karakteristik yaitu: Pertama, berpikir ke masa depan, ia memfokuskan kerja pokoknya pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Ia juga mampu dan cerdas dalam menyiasati masa depan, yakni memperkirakan dan menyiapkan diri atas perubahan yang terjadi akibat globalisasi, reformasi dan pelaksanaan pemerintahan terhadap organisasi yang dipimpinnya di masa depan. Kedua, membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta menggunakan metode untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas inspiratif, dan menggugah karena ia adalah pemikir strategis. Ketiga, terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi, pemimpin visioner selalu memberdayakan orang lain (*empowering*) dan mempengaruhi mereka untuk mendapat dukungan dalam mewujudkan visi.”⁴²

Peter dan Austin dalam Sagala mengemukakan perlunya pemimpin yang memiliki visi dan misi atau disebut dengan pemimpin visioner dalam setiap institusi, yang dekat dengan elanggan/masyarakat, memiliki gagasan inovatif, dan punya semangat kerja tinggi.⁴³ *Visionary* adalah mereka yang telah mengalami *Persanal Victory*. Dengan membiasakan diri bersikap proaktif (*be proactive*), terbiasa memulai aktifitas dengan membayangkan hasil akhirnya dalam fikiran (*begin with the end in mind*), dan terbiasa mendahulukan hal-hal yang utama (*pur first thing first*), serta terbiasa untuk memperbarui diri secara terus-menerus (*self renerwal*).⁴⁴

⁴¹ Aan Komariyah & Cepy Triatna, *Visionary Leadership...*, h. 81-82

⁴² Marsh Saskhin, *From Visonary Leadership, in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds. Westview Press, 1999. As edited by J. Thomas Wren. *The Leaders Companion; Insights on Leadership Through the Ages*, (New York: The free Press, 1995), h. 403.

⁴³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: CV. Alfabeta, 2013). H. 164

⁴⁴ Harefa Andrians, *Menjadi Manusia Pembelajar (On Becoming a*

Menurut Andrians, seorang visioner kesadaran terhadap besarnya potensi yang belum teraktualisasikan dengan baik, ciri manusia visioner ada dua adalah:

- 1) Berwawasan ke masa depan: pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin di capai, agar organisasi yang dia masuki dapat berkembang. Sesuai dengan visi yang ingin dia capai.
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang di anggapnya penting.
- 3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut di contoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola “mimpi” menjadi kenyataan: pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi diembannya, dia ingin mewujudkan visinya kedalam suatu organisasi yang dipimpinya.
- 5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi kedalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.
- 6) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya: pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai-nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan tauladan.
- 7) Membangun hubungan (relationship) secara efektif: pemimpin

Learner), Pemberdayaan Diri, Transformasi organisasi, dan Masyarakat Lewat Proses Pembelajaran, (Jakarta: Kompas, 2000), h. 168.

visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri.

- 8) Inovatif: dalam berfikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif.⁴⁵

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan karakteristik kepemimpinan visioner ialah tidak lain selalu berambisi untuk kemajuan masa depan yang lebih baik yang dimana berfikir dan fokus ke masa depan, berorientasi penuh pada hasil, dan bersemangat memanfaatkan peluang yang ada.

e. Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner Pendidikan

Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.⁴⁶ Visi harus disegerakan sehingga tetap sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Sudah menjadi tanggung jawab dan tugas pemimpin untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyegerakan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi lembaga pendidikan.⁴⁷

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi

⁴⁵ Ade Irawan, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di sekolah dasar*, (Jurnal administrasi pendidikan vol.xxii no.2 oktober 2015), h. 109.

⁴⁶ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership...*, h. 81.

⁴⁷ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa ...*, h. 250.

pemikiran mendalam dengan personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, pertemuan keilmuan, kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (mindset) tertentu. Dengan demikian visi tersebut terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi “*insight*”, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan judgement”.⁴⁸

Terdapat dua tahapan dalam penciptaan visi yakni *rend Waching* dan *Evisioning*. *Trand Waching* adalah kemampuan tingkat tinggi untuk memprediksikan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan melalui kepekaannya menangkap signal-signal dan perubahan sebagai peluang. Sementara *Evisioning* adalah kemampuan pimpinan untuk menciptakan visi berdasarkan pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.⁴⁹ serta harus ada campur tangan dari komite atau personel untuk memberikan masukan dalam penciptaan visi.

Adapun pelaksanaan kepemimpinan visioner seorang pemimpin (kepala madrasah) menurut Paul Mupa terdiri dari langkah perumusan visi lembaga pendidikan, komunikasi dan transformasi visi lembaga, dan implementasi visi lembaga. Adapun uraian masing-masing point adalah sebagai berikut: ⁵⁰

1) Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement atau pernyataan yang jelas dan tegas agar dapat menjadi komitmen semua personil. Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial

⁴⁸ Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa ...*, h. 250

⁴⁹ Nur Effendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), h. 221.

⁵⁰ Paul Mupa, *Visionary Leadership for Management ...*, h. 431 – 440.

dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dengan kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah/madrasah dalam jangka panjang (5-10 tahun). Secara lengkap perumusan visi yang baik harus:

- a) Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan dan harapan stakeholder sekolah/madrasah.
- b) Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c) Spesifik hanya khusus untuk sekolah/madrasah tertentu.
- d) Mampu memberikan inspirasi.
- e) Jangan mengasumsikan pada sistem yang sama.
- f) Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, medologi, fasilitas, dan proses pembelajaran.⁵¹

Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksanaan, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan serta realistik. Visi yang demikian itu harus mencakup hal-hal berikut:⁵²

- a) Visi yang mampu merangsang kreativitas kepala madrasah, guru. Staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah.
- b) Visi yang menumbuhkan kebersamaan bagi kepala madrasah, guru. Staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah untuk tumbuh secara profesional.
- c) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik unit ke format berfikir kolegalitas, komprehensif dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima semuanya.
- d) Visi yang mampu merangsang sikap dan sifat dalam aneka perbedaan dalam diri kepala madrasah, guru. Staf, tata

⁵¹ Nur Effendi, *Islamic Educational Leadership ...*, h. 221.

⁵² Prim Masrokhon Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah...*, h. 285-286

usaha, dan anggota komite madrasah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.

- e) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota dari hanya bekerja secara peforma ke kinerja riil yang bermashlahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu.

Menurut Danil dan Daniels dalam Komariah dan Triatna menyatakan kejelasan perumusan visi melalui tiga fase proses, yaitu: a) *discovery* berarti validasi, internalisasi, dan rasionalisasi atas proses globalisasi; b) *visualization* adalah menggambarkan atau penjelasan konsep-konsep dalam membangun visi global; c) *actualization* adalah sebuah pernyataan visi global yaitu perumusan dan pemasyarakatan visi dalam organisasi.⁵³

2) Komunikasi dan Transformasi Visi Lembaga

Visi harus komunikasikan agar seluruh civitas akademik lembaga dapat menjalankannya dengan baik. Komunikasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya *shared visison* pada stakeholders, sehingga diperoleh *sense of belonging dan sense of ownership*. Visi perlu sosialisasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil.

Sedangkan transformasi visi dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi melalui Misi diharapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan visi dengan baik, karena visi merupakan komponen sentral dari semua *great leadership*. Terminologi *great leadership* merujuk pada orang-orang yang duduk pada posisi pmpinan yang benar-benar piawai dalam memnjalkan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi

⁵³ A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership:...*, h. 93.

secara efektif, efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.

3) Implementasi Visi lembaga

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan atribut kepemimpinan dan pembuatan keputusan yang strategik, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.⁵⁴

Dalam mengimplementasikan visi di perlukan strategi dan taktik. Setelah visi teridentifikasi dan ditentukan, maka pemimpin harus mampu menjelaskan dan memperagakan visi agar dapat diterima oleh anggota dan dapat dilaksanakan. Sehingga di sinilah letak kemampuan atau keterampilan seorang pemimpin untuk memberikan keyakinan menyeluruh kepada komponen organisasinya tentang apa yang ingin dicapai dalam perjalanan organisasi yang dipimpinnya. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.⁵⁵

Penciptaan dan perumusan Visi sekolah dilakukan secara mendalam dengan menganalisa kondisi saat ini dengan dinamika perubahan-perubahan yang terjadi dan prediksi-prediksi tantangan di masa depan serta mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal. Visi dirumuskan oleh tim sekolah dengan melibatkan unsur-unsur yang berkompeten di bidang pendidikan dengan melibatkan *stakeholder*. Kemudian rumusan visi dikomunikasikan dan ditransformasikan agar dapat diimplementasikan sehingga visi dapat menjadi komitmen yang inspiratif, mudah diingat, dan mampu memberikan semangat hidup bagi personel sekolah yang kemudian akan berorientasi perbaikan di masa kini dan masa depan.

Berdasarkan uraian di atas, maka teori kepemimpinan visioner menurut Paul Mupa, yaitu pemimpin visioner akan melakukan tiga

⁵⁴ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, h. 276.

⁵⁵ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, h. 277

hal utama, pertama merumuskan visi lembaga, komunikasi dan transformasi visi lembaga serta implementasi visi. Ketiga langkah tersebut yang dikemukakan oleh Paul Mupa, menjadi dasar teori atau *grand theory* dalam penelitian untuk membahas dan menganalisis kepemimpinan visioner dalam bab IV.

f. Kepemimpinan Visioner Prespektif Islam

Kepemimpinan visioner berdasarkan Islam tidak terlepas dari tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW. Nabi Muhammad SAW, sebagai visioner ditandai dengan adanya: 1) visi kebesaran/keagungan, 2) misi agung di muka bumi, 3) tujuan, sasaran dan target dalam mencapai risalah Islam, 4) rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan 5) ajaran untuk membagi kekalifahan.⁵⁶

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang berkualitas, salah satunya cirinya adalah memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinya. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan adanya perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinya.⁵⁷ Firman Allah Swt:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا أَنفُسَكُمْ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”⁵⁸ (QS. 60 Al-Hasyr (59):18)

⁵⁶ Islamail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencotok Teladan epemimpinan Rasul untuk Kesempurnaa Manajemen Modern*, (Bandung: Mizan, 2011), h. 19.

⁵⁷ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner...*, h. 101.

⁵⁸ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: CV Putra

Ayat tersebut menjelaskan bahwa sebagai orang yang beriman diajarkan untuk memiliki sifat yang visioner, untuk selalu memperhatikan yang diperbuatnya hari ini dalam rangka untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di hari esok/ atau masa depan.

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁵⁹

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶⁰

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁶¹ Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Agung Harapan, 2006), h. 919.

⁵⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 145

⁶⁰ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), h. 63

⁶¹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 84-85

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.⁶² Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, “*leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*”⁶³ Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.⁶⁴

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa “*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*”⁶⁵ Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas

⁶² Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 110

⁶³ Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), h. 14

⁶⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 80

⁶⁵ Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), h. 41

maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Sifat- Sifat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Mengenai sifat-sifat terdapat berbagai pendapat, sehingga lahir tokoh-tokoh pendukung aliran tersebut dengan berbagai pendapat atau teori yang berbeda-beda pula. Tetapi persolan pokoknya yang perlu mendapatkan penjelasan ialah sifat-sifat yang “bagaimana” yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin⁶⁶.

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan- kelebihan yang dimiliki dari pada orang- orang yang dipimpin.⁶⁷ Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat *sifat- sifat dan kualitas / mutu perilakunya*, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

Karena kepemimpinan itu suatu kepribadian, merupakan watak yang membutuhkan bakat seseorang, jadi menyentuh keseluruhan susunan kompleks dan dinamis daripada kualitas-kualitas yang terdapat pada seseorang, maka sukarlah untuk menyebutkan satu persatu sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.⁶⁸

George R. Terry dalam bukunya “*Principles of Management*” menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:

1) Kekuatan

Kekuatan badaniah da rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu- waktu yang lama serta tidak teratur , dan ditengah- tengah situasi- situasi yang sering tidak menentu.

⁶⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hal. 15

⁶⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 52

⁶⁸ Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 133

2) Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-meledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak prinsipil.

3) Pengetahuan Tentang Relasi Insani

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan menggapai kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi, yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya).

5) Objektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih supaya objektif. Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab musabab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6) Dorongan Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7) Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya.

8) Kemampuan Mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Yang dituju ialah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan Sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola” manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing.

10) Kecakapan Teknis atau Kecakapan Manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan.⁶⁹

Gerungan menyatakan bahwa setiap pemimpin, sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu: (1) penglihatan sosial, (2) kecakapan berpikir abstrak, dan (3) keseimbangan emosi. Sedangkan menurut J .Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat: (1) dalam bidang intelektual, (2) berkaitan dengan watak, dan (3) berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin.⁷⁰

⁶⁹ Kartini Kartono, *pemimpin dan kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali Pres,2010), hal. 47-50

⁷⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen.....*, hal. 89

c. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁷¹

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁷²

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁷³ Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan

⁷¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 82

⁷² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 101

⁷³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 84

profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁷⁴ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁷⁵

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.⁷⁶

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁷⁷ Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya

⁷⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, h. 101

⁷⁵ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), h. 141

⁷⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 11

⁷⁷ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 3

sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.⁷⁸

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

3. Kualitas Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan tidak boleh sembarangan, pendidikan harus berkualitas (bermutu). Feigenbaum dalam Nasution, mengemukakan bahwa kualitas atau mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Oleh karenanya, maka pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memuaskan para siswa. Tentu saja siswa yang puas adalah siswa yang memperoleh banyak ilmu dan prestasi belajar.⁷⁹

Mutu dalam kamus populer memiliki arti: kualitas; derajat; tingkat; manikam, mutiara.⁸⁰ Dalam kamus besar bahasa Indonesia, Mutu sama dengan arti kualitas dapat diartikan sebagai kadar atau tingkatan dari sesuatu, oleh karena itu kualitas mengandung

⁷⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 102-104

⁷⁹ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. (Jakarta: Ghia Indonesia. 2000), h. 15

⁸⁰ M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Poluper*, (Surabaya: Arloka, 1994), h. 505.

pengertian: 1) Tingkat baik dan buruknya suatu kadar 2) Derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dan sebagainya); mutu.⁸¹ Dalam kamus manajemen (mutu), mutu adalah “Tingkat dimana sejumlah karakteristik yang melekat memenuhi persyaratan-persyaratan.”⁸² Menurut Tom Peter dan Nancy Austin, dalam bukunya “*A passion for excellence*”, mutu merupakan “sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri”.⁸³ Sedangkan menurut Jarome S. Arcaro menegaskan bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu bukanlah benda magis atau sesuatu yang rumit, mutu didasarkan pada akal sehat.⁸⁴

Sudarwan Danim dalam Umiarso dan Gojali memiliki pandangan lain tentang pengertian kualitas/mutu. Menurutnya, mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumberdaya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.⁸⁵

Namun menurut Jarome, saat membicarakan masalah perbaikan mutu pendidikan, seringkali yang dibicarakan adalah perbaikan peringkat kenaikan kelas atau nilai rapor. Dalam sekolah yang bertipe seperti itu, tanggung jawab perbaikan mutu pendidikan lebih

⁸¹ Ali L. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, 1996), 467

⁸² Syahu Sugian, *Kamus Manajemen (Mutu)*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 180.

⁸³ Edwar Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), h. 29.

⁸⁴ Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Jakarta: Yogyakarta, 2007), 75.

⁸⁵ Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), h. 125

banyak ada pada guru.⁸⁶ Secara umum, para guru hanya terfokus pada aspek pendidikan seorang siswa; membantu siswa belajar dan mendapatkan pengetahuan. Ia memaknai mutu dengan dua tipologi, yakni mutu dengan m-kecil; dimisalkan seperti seorang guru yang telah lama menerapkan mutu namun hanya bersifat instrumental dalam mengembangkan mutu dan memberikan pembinaan terhadap guru-guru lain, dimana banyak diantara teman-teman mereka enggan menerima tantangan mutu.⁸⁷ Sebaliknya, Mutu dengan M-besar; membuat setiap orang bertanggung jawab pada mutu. Orang dilengkapi dengan alat yang dibutuhkan untuk mengubah cara kerjanya untuk memperbaiki mutu keluaran mereka.⁸⁸ Setiap orang bertanggung jawab mengurangi pemborosan dan melakukan efisiensi. Sebagai hasil upaya tersebut, mereka menciptakan pembelajaran dan lingkungan kerja (mengajar) yang lebih baik.

Dalam definisi umum, mutu mengandung makna “derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik itu berupa barang atau jasa”.⁸⁹ Barang dan jasa dalam pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Dalam konteks pendidikan, Menurut Sudarmawan Danim, pengertian mutu mengacu pada “masukan, proses, hasil dan administratif. Mutu dalam hal masukan dapat dilihat dari beberapa sisi yaitu:

- 1) Kondisi baik dan tidaknya sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboratorium, staf tata usaha, dan siswa.
- 2) Memenuhi dan tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana-prasarana, dan lain-lain.
- 3) Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja.

⁸⁶ Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah ...*, h. 76-77.

⁸⁷ Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah ...*, h. 77.

⁸⁸ Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah ...*, h. 78.

⁸⁹ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 53.

- 4) Mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, misi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.⁹⁰
- 5) Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Mutu proses, yakni terletak pada pembelajaran, mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subyek selama member dan menerima jasa layanan. Oleh sebab itu, manajemen sekolah dan manajemen kelas berperan penting dalam mensinkronkan berbagai masukan tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi belajar dan mengajar.⁹¹

Mutu hasil, yaitu hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk suatu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Dimana keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Sedangkan keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Dan di luar kerangka itu mutu hasil juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan.⁹²

⁹⁰ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, h. 53.

⁹¹ Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, h. 54.

⁹² Sudarmawan Danim, *Visi Baru Manajemen ...*, h. 53-54.

Mutu administratif, yaitu mutu sebuah madrasah dapat dilihat dari tata tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertical maupun horizontal. Jika ditinjau dari segi manajemennya, madrasah dikatakan bermutu jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Bekerja bukan karena ada beban atau karena diawasi secara ketat. Dan proses pekerjaannya pun dilakukan dengan benar dari awal, bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.

Sedangkan kualitas menurut Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry bahwa kualitas adalah kualitas/ mutu; baik buruknya barang.⁹³ Dari berbagai pengertian yang ada, pengertian kualitas pendidikan sebagai kemampuan lembaga pendidikan untuk menghasilkan proses, hasil, dan dampak belajar yang optimal.

Dari sisi guru, kualitas dapat dilihat dari seberapa optimal guru mampu memfasilitasi proses belajar siswa. Bahwa setiap guru atau tenaga pengajar memiliki tanggung jawab terhadap tingkat keberhasilan siswa belajar dan keberhasilan guru mengajar. Belajar hanya dapat terjadi apabila murid sendiri telah termotivasi untuk belajar guru harus secara bertahap dan berencana memperkenalkan manfaat belajar sebagai sebuah nilai kehidupan yang terpuji, sehingga murid belajar karena didasari oleh nilai yang lebih tinggi bagi kehidupan murid sendiri. Walaupun proses ini tidak sederhana, guru harus tetap berusaha menanamkan sikap positif dalam belajar, karena ini merupakan bagian yang sangat penting didalam proses belajar untuk mampu belajar.

Edward Deming mengemukakan bahwa, hakikat mutu dalam pendidikan antara lain yaitu:⁹⁴

⁹³ Pius A. Partanto & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), 384

⁹⁴ Edward Deming, *Leadership for Quality*, Executive Handbooks, (New York, 2007), h. 85-90

1) Menciptakan Konsistensi Tujuan.

Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.

2) Mengadopsi Filosofi Mutu Total

Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan dalam kompetitifnya. Sistem sekolah mesti menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sistem sekolah mesti belajar ketrampilan baru untuk mendukung revolusi mutu.

3) Mengurangi Kebutuhan Pengujian

Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi masal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.

4) Menilai Bisnis Sekolah dengan Cara Baru

Menilai bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas-kelas selanjutnya. Bekerja bersama para orangtua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu siswa menjadi bagian sistem.

5) Memperbaiki Mutu dan Produktivitas serta Mengurangi Biaya

Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, dengan melembagakan proses “rencanakan/periksa/ubah”. Gambarkan proses untuk memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai customer/ pemasok, mengidentifikasi bidang perbaikan; implementasikan perubahan, nilai dan ukur hasilnya, dan dokumentasikan serta standarisasikan proses. Awali siklusnya dari awal lagi untuk mencapai standar yang lebih tinggi lagi.

6) Belajar Sepanjang Hayat

Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila Anda mengharapkan untuk mengubah cara bekerja mereka, Anda mesti memberi mereka perangkat yang diperlukan untuk merubah proses kerja mereka. Pelatihan memberikan perangkat yang dibutuhkan untuk memperbaiki proses kerja.

7) Kepemimpinan dalam Pendidikan

Merupakan tanggungjawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusan. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orangtua dan komunitas. Mutu mesti terintegrasikan kedalam pernyataan visi dan misi. Akhirnya manajemen mesti mau mendengar. Manajemen mesti mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.

8) Mengeleminasi Rasa Takut

Lenyapkanlah bekerja karena dorongan rasa takut dari wilayah, sekolah atau jurusan, maka setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah. Ciptakanlah lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas berbicara. Hubungan yang memandang orang lain sebagai lawan sudah ketinggalan jaman dan kontra produktif.

9) Mengeleminasi Hambatan Keberhasilan

Manajemen bertanggungjawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Menghilangkan rintangan di antara bagian. Orang di bagian pegajaran, pendidikan, luar biasa, akunting, kantin, administrasi, pengembangan kurikulum, riset dan kelompok-kelompok lain harus bekerja sebagai sebuah tim. Mengembangkan strategi-strategi gerakan: Gerakan dari kompetisi menjadi kolaborasi dengan kelompok lain; gerakan dari resolusi kalah-menang menjadi menang-menang; gerakan

dari mengisolasi pemecahan masalah menjadi bersama-sama memecahkan masalah; gerakan dari memegang informasi menjadi berbagi informasi; gerakan dari bertahan dari perubahan menjadi menyambut baik perubahan.

10) Menciptakan Budaya Mutu

Ciptakanlah budaya mutu. Jangan biarkan gerakan menjadi bergantung pada seseorang atau sekelompok orang. Ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggungjawab pada setiap orang.

11) Perbaiki Proses

Tidak ada proses yang pernah sempurna; karena itu, carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang-bulu. Menemukan solusi harus didahulukan, dan bukan mencari-cari kesalahan. Hargailah orang atau kelompok yang mendorong terjadinya perbaikan.

12) Membantu Siswa Berhasil

Hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyannya. Orang mesti berkeinginan untuk terlibat dan pekerjaannya diselesaikan dengan baik. Tanggung jawab semua administrator pendidikan mesti diubah dari kuantitas menjadi kualitas.

13) Komitmen

Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu ke dalam sistem pendidikan. Manajemen mesti mendukung tujuan dengan memberikan sarana untuk mencapai tujuan tersebut atau resiko munculnya ketidaksenangan di dalam sistem. “Kerjakan dengan tepat pada kesempatan pertama” merupakan tujuan utama. Para pegawai menjadi frustrasi bila manajemen tidak mau mengerti masalah yang dihadapi para pegawai dalam mencapai tujuan atau tidak peduli untuk mencari penyelesaian terhadap masalah.

14) Tanggung Jawab

Biarkan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Transformasi merupakan tugas setiap orang.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan

Adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang secara bersama-sama dapat menentukan mutu keseluruhan dari suatu sistem pendidikan.⁹⁵ Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal berupa: kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi politik yang rendah, ekonomi yang tidak berpihak pada pendidikan.⁹⁶

c. Karakteristik mutu pendidikan

Menurut Husaini Usman mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini:⁹⁷

- 1) Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya: kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusannya banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak.
- 2) Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya: memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.

⁹⁵ Muh. Bachrum, *Pengelolaan Pendidikan Bermutu* (Depdikbud Kabupaten Sleman, 2001), h. 26

⁹⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002), h. 14

⁹⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 512-513

- 3) Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya: pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun.
- 4) Daya tahan (*durability*): tahan banting. Misalnya: meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat
- 5) Indah (*aesthetics*). Misalnya: eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya: warga sekolah saling menghormati, baik warga intern maupun ektern sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya: aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu.
- 8) Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu. Misalnya: sekolah ada yang unggul dengan hampir semua lulusannya diterima di universitas bermutu. Unggul dengan bahasa Inggrisnya. Unggul dengan penguasaan teknologi informasinya (komputerisasi).
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu. Misalnya: sekolah sudah memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), sekolah sudah memenuhi standar minimal ujian nasional.
- 10) Konsistensi (*Consistency*): keajegan, konstan, atau stabil. Misalnya: Mutu sekolah dari dahulu sampai sekarang tidak menurun seperti harus mengatrol nilai siswa-siswanya. Warga sekolah konsisten antara perkataan dengan perbuatan.
- 11) Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya: sekolah menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas.

Sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.

- 12) Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
- 13) Ketepatan (*Accruracy*): ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: Sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya.

Mutu pendidikan di madrasah harus diperhatikan dan ditingkatkan menjadi lebih baik dan berkualitas. Hal ini merupakan tantangan yang harus direspons secara positif oleh lembaga pendidikan Islam. mutu dalam bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu apabila siap berproses yang sesuai dengan standar nasional pendidikan. Proses pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan. Sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik baik dalam bidang akademik maupun non akademik tinggi.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

Pertama, karya ilmiah yang ditulis oleh Asmuni.⁹⁸ Karya ilmiah yang ditulis oleh Asmuni tersebut membahas tentang tentang Kemimpinan

⁹⁸ Asmuni, *Kemimpinan Visioner dalam pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasim Singosari Malang)*, (Malang, Tesis PPs UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2018)

Visioner dalam pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasim Singosari Malang). Kesimpulan yang diperoleh yaitu 1) Karakteristik pemimpin visioner di Yayasan Bani Hasim adalah memiliki pandangan jauh ke depan. 2) Mewujudkan visi ke dalam aksi melalui tiga landasan yakni IMTAK, IPTEK, AKMAL; 3) Berimplikasi pada pengembangan mutu guru, menjadi sekolah percontohan nasional, memberdayakan *life skill* pada peserta didik.

Kedua, karya ilmiah yang ditulis oleh H Hersan.⁹⁹ Fokus kajiannya yakni meneliti Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) kepemimpinan visioner kepala sekolah SMAN 1 Manggala telah menjalankan perannya secara aktif dan optimal yang berkarakter integritas religius yaitu kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Dengan menjalankan organisasi dengan penuh semangat, jujur, tulus, ikhlas dan berakhlak mulia; 2) Kepala SMAN 1 Manggala menerapkan peran-perannya sebagai pemimpin antara lain yaitu: sebagai penentu arah, sebagai agen perubahan sebagai motivator dan sebagai model dalam meningkatkan mutu SMAN 1 Manggala.

Ketiga, Nurul Masrofah membahas tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.¹⁰⁰ Kesimpulan yang diperoleh adalah: 1) Kepala madrasah dalam merumuskan visi berdasarkan pandangan jauh kedepan, berdasarkan dari latar belakang budaya organisasi; 2) Kepemimpinan Visioner kepala madrasah dalam mengkomunikasikan visi misi bertujuan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung di dalam visi misi yang mana dilakukan melalui berbagai macam media, cara dan acara; 3) Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam mentransformasikan Visi Misi melalui sharing vision kepada team work dengan dibentuknya struktur organisasi Madrasah;

⁹⁹ M. Hersan, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Menggala*, (Lampung: Tesis PPs UIN Raden Intan Lampung Tahun 2018)

¹⁰⁰ Nurul Masrofah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multisitus di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar)*, (Tulungagung: Tesis PPs UIN Tulungagung, 2016)

4) Kepemimpinan Visioner kepala madrasah mengimplementasikan visi melalui program-program unggulan yang direncanakan secara strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Keempat, jurnal yang ditulis oleh Panji Asnyoto.¹⁰¹ Jurnal tersebut membahas tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam upaya Meningkatkan Mutu Sekolah. Kesimpulan dari jurnal tersebut menemukan bahwa: 1) Visi sekolah dirumuskan secara mendalam dengan melakukan analisa kondisi saat ini dengan dinamika perubahan-perubahan yang terjadi dan prediksi-prediksi tantangan di masa depan serta mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal; 2) Implementasi visi pada jurusan teknik komputer jaringan sebagai upaya peningkatan mutu melalui program inovasi meliputi muatan lokal jurusan.

Kelima, jurnal yang ditulis oleh Shanty Natasy Sinay tentang pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang.¹⁰² Kesimpulan yang diperoleh adalah Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru sebesar 42,2%, iklim sekolah berkontribusi sebesar 65,8% dan Continuing Professional Development berkontribusi sebesar 12,3%. Secara bersama-sama, kepemimpinan visioner, iklim sekolah dan Continuing Professional Development berkontribusi sebesar 67,4% sedangkan 32,6%.

Secara Umum Kajian penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa adanya beberapa kesamaan dan perbedaan dari penelitian yang telah disebutkan diatas dan belum ada yang mengulas secara jelas tentang persamaannya adapun persamaannya yaitu: Pada penelitian ini sama-sama yang dikaji adalah kepemimpinan visioner dan peningkatan mutu

¹⁰¹ Panji Asnyoto, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam upaya Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di SMK 2 Surabaya)*, (Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Vol.2 No. 2 Th. 2016, Universitas Negeri Surabaya)

¹⁰² Shanty Natasy Sinay, *Kepemimpinan Visioner, Iklim Sekolah, Continuing professional development dan Kepuasan Kerja Guru di SMP seluruh Kota Cimahi*, (Jurnal Pendidikan BINUS School Serpong Tangerang Selatan Vol. 2 No. 3, tahun 2018)

atau kualitas pendidikan. Akan tetapi terdapat beberapa perbedaan diantaranya Penelitian-penelitian ini dilaksanakan pada lokasi yang berbeda-beda. tidak dilaksanakan pada tempat yang sama khususnya Madrasah. Sebagian yang lain dilaksanakan pada sekolah umum. Sehingga fokus penelitiannya serta tujuannya pun juga berbeda. Maka dari itu, peneliti tergugah untuk mengadakan penelitian yang mana belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya, dengan judul kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MI Muhammadiyah Mertasari Purwonegoro Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

BAB III

KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN

A. Gambaran Umum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara

1. Sejarah dan Perkembangan

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara berdiri pada tahun 1978 dengan Piagam MI Nomor : 1.k/3.c/2293/ PGM/1978 dengan nama MI Mafa'atihul Huda status diakui di bawah naungan Yayasan Ma'arif yang dibangun di atas tanah wakaf seluas 1260 meter persegi dengan luas bangunan 371 m² sebanyak 6 lokal ruang kelas dan 1 ruang guru, dan dikepalai oleh Bapak Suparno. Jumlah guru 5 orang dan jumlah siswa 127 anak.¹⁰³

Kemudian pada tahun 1991 MI tersebut telah berubah status menjadi Negeri dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor KMA/137/1991 tanggal 11 Juli 1991 yang berdiri di atas tanah milik Pemerintah Desa dan bersertifikat hak pakai seluas 1175 m² dengan luas bangunan 441 m² terdiri 6 ruang belajar dan 1 ruang guru. Nama Kepala MIN Bapak Solichin, S.Ag. dibantu 8 guru PNS, dan jumlah siswa 140 anak.

Pada tahun 1997 telah mengalami perubahan pergantian kepala MIN yaitu Bapak Wastur Setiadi, A.Ma dengan 6 orang guru PNS dan 5 orang guru GTT, jumlah siswa 183 anak. Pada Tahun 2007 Bapak Wastur Setiadi, S.Pd.I diangkat menjadi Pengawas RA/MI/DIN untuk sementara MIN Purwareja Klampok dipimpin oleh Pelaksana Tugas

¹⁰³ Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

Bapak Drs. Sumarna¹⁰⁴ (ketika itu menjabat Kepala MIN Pekauman Madukara).

Pada tanggal 21 Pebruari 2008 dilantik Kepala baru yaitu Drs. Yatiman yang sebelumnya adalah guru MTs Negeri 1 Rakit. Sejak tanggal 1 Maret 2008 yang bersangkutan melaksanakan tugas di MIN Purwareja Klampok. Selanjutnya pergantian Kepala madrasah berturut-turut adalah Drs. Sumarna (2010-2011, Rasno, S.Ag. M.MPd (2011) dan Musrin, S.Pd (2011), Rasno, S.Ag. M.MPd (Juli 2018 s.d Februari 2019), Mujirah, S.Pd (26 Februari s.d 18 Januari 2020 sebagai Plt. Kepala), Mohamad Ali Imron, S.Ag. (Januari–Desember 2020 sebagai Plt. Kepala), Tuslam, M.Pd.I. ¹⁰⁵ (Januari 2021 – sekarang sebagai Kepala Madrasah)

Dalam sejarah perkembangan fisik, pada Tahun 2008 MIN Purwareja Klampok mendapatkan paket ruang Perpustakaan. Disusul tahun berikutnya Rehabilitasi Ruang belajar dan penambahan 1 ruang belajar dan Pembangunan Pagar Keliling. Selanjutnya pada tahun 2010 menyelesaikan Pagar Keliling dan Penambahan Meubeler Siswa.

Berkat peran serta masyarakat pada tahun 2010 dapat terwujud pembangunan musholla Al-Huda MIN Purwareja Klampok. Peletakan batu pertama dilakukan oleh Bapak Drs. H. Sulaiman Affandi, M.Ag, Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara pada tanggal 18 Maret 2010. Kegiatan ini didahului acara Sarasehan Pendidikan oleh H. Syamsuddin, S.Pd. M.Pd (Ketua Dewan Penasehat PGRI Kabupaten Banjarnegara) Sekda Kabupaten Banjarnegara.¹⁰⁶ Dana Pembangunan ini berasal dari infaq orang tuawali murid, guru dan karyawan MIN Purwareja Klampok. Dapat dimanfaatkan sebagai tempat jama'ah sholat dhuha dan dhuhur serta sekaligus sebagai laboratorium Pendidikan Agama Islam.

¹⁰⁴ Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

¹⁰⁵ Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

¹⁰⁶ Dokumentasi, catatan sejarah berdirinya MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

Pada tahun Pelajaran 2021/2022 Kondisi siswa berjumlah 440 anak dengan jumlah rombongan belajar 15. Sedangkan jumlah guru PNS 11 pegawai, dan GTT 7 pegawai dan PTT 3 pegawai. Dalam bidang sarana dan prasarana saat ini boleh dikatakan sepenuhnya dibantu oleh pemerintah melalui Kementerian Agama. Demikian sekilas tentang sejarah singkat berdirinya MIN 1 Banjarnegara

2. Letak Geografis

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara berkedudukan di Desa Purwareja, Kecamatan Purwareja Klampok, Kabupaten Banjarnegara, Propinsi Jawa Tengah dilihat secara geografis merupakan tempat yang strategis untuk suatu pendidikan dengan pertimbangan:

- a. Dekat dengan ruas Jalan Raya antara Purwokerto-Banjarnegara, sehingga memudahkan transportasi siswa.
- b. Satu-satunya madrasah dilingkungan Kecamatan Purwareja dan Susukan, sehingga dapat menampung minat lulusan dari PAUD maupun RA/TK untuk melanjutkan ke madrasah bercirikan Pendidikan Agama Islam.
- c. Ditengah-tengah lingkungan yang sangat religius, dekat dengan Masjid Jami' Kecamatan Purwareja.¹⁰⁷

Jika dilihat dari batas-batasnya, maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara dibatasi tempat-tempat sebagai berikut: Sebelah timur berbatasan dengan Rumah Penduduk. Sebelah selatan berbatasan dengan Kebun penduduk. Sebelah barat berbatasan dengan jalan utama desa. Sebelah utara berbatasan dengan jalan utama desa Kecamatan Puwareja.¹⁰⁸

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala

¹⁰⁷ Observasi, letak geografis MIN 1 Banjarnegara, tanggal 2 Januari 2022.

¹⁰⁸ Observasi, letak geografis MIN 1 Banjarnegara, tanggal 2 Januari 2022.

Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah. Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara sudah dapat dilihat pada lampiran.

Data Madrasah

NPSN	: 60710806
NSM	: 111133040001
Nama Madrasah	: MIN 1 Banjarnegara
Alamat	: Jl. Warga Utama No.20 Purwareja Klampok
Desa/Kelurahan	: Desa Klampok
Kecamatan	: Purwareja Klampok
Kabupaten	: Banjarnegara
Provinsi	: Jawa Tengah
Telp	: -
Email	: minklampok@yahoo.co.id minpwjbara@gmail.com
Kode POS	: 53474
Akreditasi	: A / 2015
Nama Kepala Madrasah	: Tuslam, M.PdI
Banyak Rombel	: 15 kelas
Banyak Siswa	: 440 siswa
Jumlah Guru	: 17 orang ¹⁰⁹

¹⁰⁹ Dokumentasi, data madrasah di MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

4. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara adalah: *“Terwujudnya generasi yang cerdas, terampil unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, riset dan berakhlakul karimah serta berbudaya lingkungan berdasarkan gotong royong.”*¹¹⁰

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian tujuan akademik dan non akademik.
- 3) Meningkatkan pengetahuan, profesionalisme, dan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan jaman.
- 4) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- 5) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan, partisipatif dan akuntabel.¹¹¹

¹¹⁰ Dokumentasi, data profil MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

¹¹¹ Dokumentasi, data profil MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

c. Tujuan

Dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah dirumuskan serta kondisi di madrasah secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara adalah terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, terwujudnya karakter islami, terwujudnya Madrasah yang bersih, rindang dan ramah anak serta terbentuknya karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara mempunyai tujuan khusus sebagai berikut:

- 1) Lulusan memiliki akidah yang kokoh dan tekun beribadah secara benar.
- 2) Lulusan memiliki karakter jujur, santun, disiplin, dan bertanggung jawab.
- 3) Lulusan memiliki karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan.
- 4) Peduli dan berguna bagi sesama.
- 5) Lulusan memiliki budaya hidup bersih, sehat dan bugar.
- 6) Rata-rata Nilai Ujian mencapai nilai 80,
- 7) Proporsi lulusan yang melanjutkan ke madrasah/madrasah unggul minimal 30 %.
- 8) Memiliki tim olahraga minimal 3 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat kabupaten.
- 9) Memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat kabupaten.
- 10) Kualifikasi akademik tenaga pendidik 100 % berijazah S1.¹¹²

¹¹² Dokumentasi, data profil MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari

5. Keadaan Guru dan Karyawan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai keadaan guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1. Keadaan guru dan karyawan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara¹¹³

No.	Nama/NIP	Jabatan	Mengajar Kls / Mapel
1	Tuslam, M.PdI	Kepala	Tidak mengajar
2	Mujirah, S.Pd	Guru	Guru Kelas IA
3	Surni, S.PdI	Guru	Guru Kelas IIIA
4	Oktiatun, S.PdI	Guru	Guru Kelas IIIB
5	Andritawati, S.PdI	Guru	Guru Kelas IV A
6	Endang Novita Sari, S.PdI	Guru	Guru Kelas VA
7	Gino, S.PdI	Guru	Guru Kelas VIA
8	Mudji Rahayu, S.PdI	Guru	Guru Kelas IB
9	Mulyati, S.Pd	Guru	Guru Kelas V B
10	Puji Astuti, S.Pd	Guru	Guru Kelas II A
11	Galuh Sindhu P, S.Pd	Guru	Guru Kelas VIB
12	Nurdiyanto, S.PdI	Guru	Guru Kelas IIB
13	Umi Haniah, S.Pd	Guru	Guru Kelas V A
14	Sri Wachyuni, S.PdI	Guru	Guru Kelas IIC
15	Lukman Ali Sahbana, S.P	Guru	Guru Kelas IV B
16	Bangkit Sudrajat, SPd	Guru	Guru Penjasorkes
17	Rosalina, S.Pd	Guru	Guru Mapel
18	Wahyu Septiaji, S.Pd	Guru	Guru Mapel
19	Indah Artaningsih	Guru	Tata Usaha

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya,

2022

¹¹³ Dokumentasi, data guru dan karyawan MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya.

6. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2020/2021 mencapai angka 420 yang terbagi menjadi 6 tingkat, kelas I, II, III, IV, V dan VI masing-masing kelas terdiri dari satu rombongan belajar.. Mengenai keadaan siswa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Keadaan Siswa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara¹¹⁴

No.	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah
			Laki-Laki	Perempuan	
1	I	2	35	27	62
2	II	2	28	28	56
3	III	3	42	41	83
4	IV	2	32	43	75
5	V	2	24	38	62
6	VI	2	42	40	82
Jumlah		13	203	217	420

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah siswa menunjukkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Purwareja Klampok khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya hal ini dapat di lihat jumlah siswa dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan

¹¹⁴ Dokumentasi, data kesiswaan MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022

semuanya terawat dengan baik. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara, dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara¹¹⁵

No	Nama Sarpras	Jumlah	Keterangan
1	Ruang KBM	15	Baik
2	Ruang Kamad	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang BP/BK	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Cukup
6	Ruang TU	1	Baik
7	Mushalla/Masjid	1	Baik
8	Ruang UKS	1	Cukup
9	Ruang Koperasi	1	Baik
10	Kamar Mandi/WC Siswa	6	Cukup
11	Kamar Mandi/WC Guru	3	Cukup

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dikatakan bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarananya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digarisbawahi, bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

B. Deskripsi Temuan

Paparan data penelitian ini digunakan untuk mengetahui deskripsi dalam objek yang telah peneliti kumpulkan dalam melakukan penelitian di lapangan, maka peneliti akan kemukakan hasil penelitian yang telah peneliti teliti di lokasi lembaga Madrasah tersebut

¹¹⁵ Dokumentasi, data sarana dan prasarana MIN 1 Banjarnegara, dikutip tanggal 2 Januari 2022.

terkait dengan Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kualitas Pendidikan.

1. Kepemimpinan visioner kepala madrasah merumuskan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Kepala madrasah yang visioner harus memiliki visi. Karena Pemimpin Visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada sesuatu yang zhaa' hiriyyah (nampak) dalam waktu sekarang saja, akan tetapi juga memiliki perencanaan jangka panjang atau memiliki pandangan jauh ke depan dengan selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan dinamis serta berfikir tentang masa depan, yang kemudian dianalisis dan diformulasikan ke dalam visi misi madrasah. Untuk memiliki visi tentunya perlu ada yang namanya perumusan visi misi. Dalam perumusan visi perlu yang namanya kerja sama, jadi visi yang terbentuk bukan hanya sekedar dari kepala madrasah saja tapi hasil dari kesepakatan bersama dari seluruh Stakeholder madrasah.

Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh kepala madrasah bahwa, memang jika berbicara terkait kepemimpinan yang visioner itu, tidak dapat terlepas dari visi, karena seorang yang visioner harus memiliki visi. Karena Pemimpin Visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada sesuatu yang zhaa' hiriyyah (nampak) dalam waktu sekarang saja, akan tetapi juga memiliki perencanaan jangka panjang atau memiliki pandangan jauh ke depan dengan selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan dinamis serta selalu berfikir tentang masa depan, yang kemudian dianalisis dan diformulasikan ke dalam visi misi madrasah. Untuk memiliki visi tentunya perlu ada yang namanya perumusan visi misi. Dalam perumusan visi perlu adanya kerja sama, jadi visi yang terbentuk bukan hanya sekedar dari kepala madrasah saja tapi hasil

dari kesepakatan bersama dari seluruh Stakeholder madrasah.¹¹⁶

Kemudian Beliau menambahkan ungkapan beliau dengan ungkapan sebagai berikut: Terkait dengan merumuskan visi dalam penggunaan katanya, biasanya menggunakan kata yang maknanya secara operasional, bukan hanya sekedar dapat dimaknai secara konseptual. Nah kemudian di sinilah perlu adanya misi yang disusun untuk mengoperasionalkan setiap kata dari visi tersebut. Sebuah visi harus ada substansinya, harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, harus ada kepentingan dalam setiap kata, karena visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau values adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir, tujuan akhir manusia kan khusnul khotimah atau akhir yang baik maka kita harus mempunyai visi yang baik.¹¹⁷

Selain Kepala Madrasah membahas terkait dengan perumusan visi, juga membahas tentang penggunaan kata yang digunakan dalam menyusun kalimat visi di mana biasanya menggunakan kata yang memiliki makna operasional, bukan hanya sekedar dapat dimaknai secara konseptual. Kemudian di sinilah perlu adanya misi yang disusun untuk mengoperasionalkan setiap kata dari visi tersebut. Sehingga ketika merumuskan sebuah visi harus ada substansinya, harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, harus ada kepentingan dalam setiap kata, karena visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau values adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh salah satu guru, bahwa, memang, dalam merumuskan visi misi, kami di sini saling bekerja sama, dengan menganalisis keadaan lingkungan

¹¹⁶ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

¹¹⁷ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

baik secara internal maupun eksternal, selain itu memang visi itu harus memiliki nilai serta memiliki landasan filosofis serta mengandung kepentingan di dalam setiap katanya yang dapat membangun sebuah tujuan dan memiliki abstraksi sehingga dapat dijadikan komitmen bersama, jadi bukan hanya sebuah kalimat tanpa makna saja.¹¹⁸

Berdasarkan wawancara di atas dijelaskan bahwa seorang kepala madrasah yang visioner harus memiliki visi misi dimana dalam perumusan sebuah visi terkadang memang hanya terdiri dari beberapa kata yang itu menjadi sebuah kalimat deskriptif akan tetapi dalam pemaknaannya dalam visi tidak lantas dimaknai secara literlek atau sesuai dengan teks, akan tetapi pemaknaan dalam sebuah visi disesuaikan dengan konteks dan dioprasionalkan, sehingga visi menjadi sebuah prioritas bukannya sekedar formalitas. Untuk itu perlu adanya misi untuk mengoprasionalkan visi.

Lebih Lanjut peneliti bertanya apa visi misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara dan apa yang menjadi dasar dari perumusan visi serta bagaimana cara merumuskannya. Kemudian salah satu guru di peneliti bertanya apa visi misi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara, menambahkan: Adapun di peneliti bertanya apa visi Terwujudnya generasi yang cerdas, terampil unggulan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, riset dan berakhlakul karimah serta berbudaya lingkungan berdasarkan gotong royong. Pada visi tersebut menyimpan cita-cita yang besar untuk Madrasah Ibtidaiyah Negeri Banjarnegara 1 dan untuk para lulusannya, yakni menghasilkan generai Islam yang tidak hanya cerdas tapi juga memiliki keterampilan, serta unggul dalam IPTEK hal ini tentunya sebagai bekal bagi peserta didik untuk menghadapi tantangan di era global seperti ini, yang mana sudah mulai memasuki era digital, bersamaan dengan itu untuk mengembangkan daya nalar berfikir anak maka di sana mengembangkan madrasah yang berbasis riset, serta dapat memiliki Akhlak yang baik serta memiliki rasa cinta dengan lingkungan dan

¹¹⁸ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

menumbuhkan kesolidtan dengan saling bergotong royong di mana budaya-budaya tersebut kami upayakan untuk terwujud agar dapat menjadi karakter atau identitas yang kuat dari madrasah kami.¹¹⁹

Berdasarkan ungkapan guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara memiliki visi yaitu Terwujudkannya peserta didik yang tekun beribadah, unggul dalam prestasi, santun dalam perilaku berdasarkan iman dan taqwa. Di dalam visi tersebut menyimpan cita-cita yang besar untuk Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banjarnegara untuk para lulusannya, yakni menghasilkan generasi Islam yang tidak hanya cerdas tapi juga memiliki keterampilan, serta unggul dalam IPTEK hal ini tentunya sebagai bekal bagi peserta didik untuk menghadapi tantangan di era global seperti ini, yang mana sudah mulai memasuki era digital, bersamaan dengan itu untuk mengembangkan daya nalar berfikir anak maka di sana mengembangkan madrasah yang berbasis riset, serta dapat memiliki Akhlak yang baik serta memiliki rasa cinta dengan lingkungan dan menumbuhkan kesolidtan dengan saling bergotong royong.

Kepala Madrasah melanjutkan menjabarkan terkait dengan perumusan visi misi sebagai berikut: Pertama: Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa yang dibutuhkan masyarakat Saat ini dan di masa yang akan datang. Jadi kami melihat apa yang hendak diinginkan masyarakat atau harapan masyarakat output yang seperti apa ketika sudah menyelesaikan pendidikan di sini, dalam hal ini masyarakat bisa bearti orangtua murid, pemerintah, dan masyarakat pada umumnya, di mana tentunya karena di sini Madrasah maka visipun tidak terlepas dari nilai Islam, sehingga harapan kami kelak output yang kami hasilkan dari MIN 1 Banjarnegara selain dapat berprestasi di bidang akademik maupun non akademik tapi juga memiliki akhlak yang baik, baik kepada sesama manusia dan juga baik kepada lingkungan “berbudaya lingkungan” sebagaimana yang tercantum di dalam visi lembaga kami. Kedua, melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya

¹¹⁹ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan. Ketiga, dalam merumuskan visi juga dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh stakeholder yang ada dan juga tim penyusun visi misi. Sehingga visi misi yang disusun selain sesuai dengan harapan masyarakat tapi juga sesuai dengan SNP. Sehingga dari kedua hal tersebut dapat saling melengkapi yang kemudian dapat disepakati dan menjadi komitmen bersama. melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan.¹²⁰

Hal ini didukung oleh ungkapan oleh salah satu guru yang menuturkan bahwa: Visi MIN 1 Banjarnegara adalah Terwujudkannya peserta didik yang tekun beribadah, unggul dalam prestasi, santun dalam perilaku berdasarkan iman dan taqwa. Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa harapan masyarakat terhadap anaknya setelah lulus dari MIN 1 Banjarnegara ini serta sesuai dengan Budaya dari MIN 1 Banjarnegara serta lingkungan masyarakat sekitar MIN 1 Banjarnegara dimana dalam merumuskan atau menyusun visi misi dilakukan oleh penyusun visi misi yang saling bekerjasama dengan melibatkan seluruh stakeholder yang ada. Begitu juga dengan visi dari madrasah sebagaimana dari hasil observasi yang peneliti lakukan visi misi madrasah terlihat jelas Tertulis di depan gerbang pintu masuk madrasah. yang mana di sana tertulis Visi MIN 1 Banjarnegara adalah Terwujudnya Generasi Islam yang cerdas, terampil, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), riset dan berakhlak karimah serta berbudaya lingkungan berdasarkan gotong royong. Peneliti juga melihat jika visi yang tertulis sangat sesuai dengan budaya yang bertajuk lingkungan di MIN 1 Banjarnegara, di mana MIN 1 Banjarnegara sendiri memiliki suasana yang hijau dan sejukpun sangat terasa sekali di sana. Sehingga suasana yang tercipta sangat

¹²⁰ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

berbeda dengan suasana di Madrasah yang lain. Visi yang tercipta sangat disesuaikan dengan lingkungan atau budaya dari lembaga itu sendiri.¹²¹

Sebagaimana yang diungkapkan salah satu guru bahwa: Kalau menurut saya kepemimpinan visioner itu kemampuan mengelola intuisi yang berhubungan dengan fokus pengembangan lembaga dan lingkungan pendidikan, kemampuan mengelola visi organisasi pendidikan untuk mengukur gagasan-gagasan yang mengandung skenario ideal tentang masa depan dan kenyataan sudah terwujud apa belum, dan kemampuan menganalisis tantangan dan hambatan menjadi kekuatan dan peluang berdasarkan riset kepemimpinan yang berhasil mencapai kemajuan, hal inilah yang kemudian juga menjadi pertimbangan dalam merumuskan visi strategis lembaga tentunya. Jadi Dalam membuat visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar jangan terlalu berlebih-lebihan akan tetapi kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggung jawabkan bukan hanya angan-angan semata. Visi yang realistis merupakan visi yang diharapkan oleh semua orang, namun terkadang menjadi kendala bagi setiap orang dalam tahap pengimplementasiannya. Sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang.¹²²

Hal ini senada dengan ungkapan bapak kepala madrasah dalam wawancara di lain hari berikut ungkapan beliau: Dalam merumuskan dan mengelola visi organisasi pendidikan idealnya erat kaitannya dengan tentang masa depan dan kenyataan sudah terwujud apa belum, dan kemampuan menganalisis lingkungan baik internal maupun eksternal harus dilaksanakan karena hal inilah yang kemudian menjadi pertimbangan dalam merumuskan visi strategis lembaga

¹²¹ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

¹²² Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

tentunya, sehingga ada kesesuaian antara realita dan kondisi yang ada pada lingkungan.¹²³

Salah satu guru melengkapi dari pernyataan bahwa: Dalam merumuskan visi misi yang sangat perlu diperhatikan adalah selain menganalisis kebutuhan di masyarakat juga kita harus secara bersama-sama dalam merumuskan visi misi, hal ini penting karena agar visi misi yang terbentuk nanti dapat menjadi komitmen dan tanggung jawab bersama sehingga dalam pelaksanaannya nanti diharapkan ada kekompakan dalam mewujudkan cita-cita atau visi misi tersebut.

Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam merumuskan Perumusan visi misi dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah di MIN 1 Banjarnegara perumusan visi misi madrasah dilakukan dengan cara Pertama: Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa yang dibutuhkan masyarakat Saat ini dan di masa yang akan datang, Kedua, melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan, Ketiga, merumuskan visi juga dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh stakeholder yang ada dan juga tim penyusun visi misi. Sehingga visi misi yang disusun selain sesuai dengan harapan masyarakat tapi juga sesuai dengan SNP, Keempat dalam merumuskan visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar tidak berlebihan sehingga kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggung jawabkan, Kelima Visi yang dirumuskan harus realistis dalam artian visi yang dirumuskan adalah visi yang diharapkan oleh seluruh stakeholder, sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang, Keenam, Rumusan visi harus selalu mengikuti perkembangan zaman namun di dalam visi namun harus juga tetap mengandung nilai-nilai madrasah dan budaya lokal yaitu melestarikan lingkungan hidup dan alam sekitarnya. Selain itu rumusan visi madrasah juga mampu menjadi

¹²³ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

inspirasi, disukai, mudah diingat, ambisius dan mampu memberikan semangat hidup bagi personel madrasah.

2. Kepemimpinan visioner kepala madrasah mengkomunikasikan dan mentransformasikan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah yang telah dirumuskan, kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen madrasah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini sangat penting karena seorang pemimpin yang visioner sangat memerlukan dukungan dari para personelnnya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan. Hal ini diharapkan dapat menciptakan kesatuan tujuan pada setiap lapisan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kepala Madrasah sebagai berikut: Visi merupakan mimpi besar, di dalam visi terdapat strategi yang mana hanya akan terwujud jika mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak, karena jika mimpi itu hanya disimpan sendiri ya hanya akan menjadi mimpi seperti bunga tidur saja. Untuk itu Mimpi besar ini kemudian perlu disampaikan ke seluruh personel lembaga atau civitas lembaga. Melalui berbagai media, cara dan acara. Agar kedepannya visi dapat ditransformasikan serta diwujudkan melalui aksi pada program-program di madrasah, sebagai strategi untuk mewujudkan visi misi, jika visi misi dapat terwujud maka akan berimbas pada peningkatan mutu madrasah.¹²⁴

Jadi berdasarkan paparan di atas Visi merupakan sebuah mimpi besar lembaga, sebuah visi yang strategis hanya akan terwujud jika mendapatkan banyak mendapat dukungan dari berbagai pihak, Untuk itu Mimpi besar ini kemudian perlu disampaikan ke seluruh personel lembaga atau civitas lembaga. Melalui berbagai media, cara dan acara.

¹²⁴ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Agar kedepannya visi dapat ditransformasikan serta diwujudkan melalui aksi pada program-program di madrasah yang akan berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

Untuk mendukung pernyataan dari Kepala madrasah peneliti akan memaparkan dari hasil wawancara dengan guru lain sebagai berikut: Mimpi pimpinan madrasah memang tidaklah main-main karena tujuan mimpi pimpinan adalah peradaban, dan peradaban merupakan kunci pendidikan, Dengan demikian, beliau menginginkan adanya sebuah perubahan besar yang ingin dicapai, khususnya dalam bidang pendidikan, karena melalui pendidikan, mereka dapat memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi kemajuan bangsa dan negara. Kami tidak hanya sekedar berbicara konsep saja, untuk dapat memberikan pemahaman dan penanaman tentang pentingnya visi dan misi untuk diaplikasikan oleh seluruh civitas lembaga. Maka visi perlu dikomunikasikan disosialisasikan agar dapat ditransformasikan sehingga dapat membangun dukungan untuk mewujudkan visi misi.¹²⁵

Kemudian peneliti menanyakan lebih jauh terkait bagaimana cara mengkomunikasikan visi misi tersebut agar dapat menjadi komitmen dan menginternalisasi pada setiap anggota masyarakat madrasah khususnya, untuk itu Kepala Madrasah menjelaskan lebih lanjut sebagai berikut: Dalam sosialisasi atau mengkomunikasikan visi di sini ya seperti yang sudah saya sebutkan tadi, kami biasanya melalui berbagai media, cara, dan acara. Kalau untuk melalui media biasanya kami memanfaatkan media tv lokal Banjarnegara dan sekitarnya yang sekiranya biaya cukup murah, tapi juga efektif untuk mensosialisasikan bagaimana lembaga kami kepada masyarakat, selain itu juga koran, web, dan blogg dan da juga facebook, instagram, brosur, benner juga. Kemudian kalau untuk guru atau staf ya kami sosialisasikan langsung lewat rapat-rapat seperti itu, kalau untuk siswa agar visi misi itu dapat tersampaikan dan dapat menginternalisasi pada siswa kan ada mars dan juga selogan kami ya itu *MINSABARA GREEN* ini sering dijadikan

¹²⁵ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

penyemangat anak-anak ketika sedang ada kompetisi, selain green itu memiliki makna hijau di mana hal ini sesuai dengan visi kami yang membangun budaya lingkungan, *GREEN* ini memiliki makna yang lain yakni singkatan dari *Great, Religius, Educative, Elegant dan Natural*. Ini cerminan dari visi misi kami, agar mudah diingat oleh masyarakat baik masyarakat internal maupun eksternal, karena ketika sudah diingat insyaallah lama kelamaan akan menginternalisasi pada setiap diri dari anak-anak kami. Kemudian untuk mensosialisasikan dengan acara, ini maksudnya kami akan mensosialisasikan visi misi kami pada setiap acara di mana kami rasa perlu untuk mengkomunikasikan visi kami, jadi visi misi tidak hanya disosialisasikan melalui acara formal saja tapi juga non formal, tidak hanya pada acara rapat, bisa juga pada saat upacara, dan even-even kami lainnya ketika melibatkan masyarakat seperti milad, wisuda, dan lain-lain.¹²⁶

Kepala Madrasah dalam mengkomunikasikan visi melalui berbagai media, cara, dan acara. Melalui pemanfaatan media, Untuk pemanfaatan media sosial dan online, seperti media tv lokal Banjarnegara dan sekitarnya yang sekiranya biaya cukup murah, tapi juga efektif untuk mensosialisasikan terkait visi misi lembaga kepada masyarakat, selain itu juga koran, web, dan blogg dan juga facebook, instagram, brosur, benner juga.

Kemudian dengan cara, untuk mengkomunikasikan kepada guru atau staf sosialisasi dapat dilakukan secara langsung lewat rapat-rapat, kalau untuk siswa agar visi misi itu dapat tersampaikan dan dapat menginternalisasi pada siswa melalui mars dan juga selogan kami yaitu *MINSABARA GREEN* ini sering dijadikan penyemangat anak-anak ketika sedang ada kompetisi, selain green itu memiliki makna hijau di mana hal ini sesuai dengan visi kami yang membangun budaya lingkungan, *GREEN* ini memiliki makna yang lain yakni singkatan dari *Great, Religius, educative, Elegant dan Natural*. Ini cerminan dari visi misi dan bertujuan agar mudah diingat oleh masyarakat baik masyarakat internal maupun eksternal. Kemudian untuk mensosialisasikan dengan acara,

¹²⁶ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

mensosialisasikan visi dan misi pada setiap acara atau event-event di mana kami rasa perlu untuk mengkomunikasikan visi kami, jadi visi misi tidak hanya disosialisasikan melalui acara formal saja tapi juga non formal.

Kepala madrasah senantiasa mensosialisasikan visi misi nya kepada seluruh masyarakat internal maupun eksternal agar senantiasa mendapat dukungan dalam mewujudkan visi madrasah selain itu juga kepala madrasah memanfaatkan media masa untuk mensosialisasikan visi misi lembaga kepada masyarakat luas, baik media massa maupun media online seperti Tv, Koran, Web, dan media massa lainnya.

Berdasarkan hasil observasi tersebut terlihat ada beberapa tulisan yang menyertai selain *statement* terkait dengan visi misi, yaitu kata *Great, Religius, educative, Elegant* dan *Natural* kata-kat ini ternyata adalah slogan yang di angkat dari visi misi yang ada di MIN 1 Banjarnegara. Sebagai salah satu bentuk dari cara mengkomunikasikan visi. Sehingga visi misi mudah diingat dan dapat menjadi komitmen bagi seluruh *stakeholder* yang ada. Selain itu karena peletakkan visi misi ini tepat di depan pentu masuk dan sangat besar maka untuk peneliti sendiri yang belum pernah berkunjung ke MIN 1 Banjarnegara sangat menarik perhatian apalagi setelah membacanya. Akan ada rasa penasaran karena di sana tertulis Msdrasah berbasis Riset sementara selama ini peneliti belum pernah menemui madrasah yang berbasis riset, jadi kesimpulanya adalah secara tidak langsung itu dapat mengkomunikasikan kepada masyarakat bagaimana visi misi MIN 1 Banjarnegara baik untuk masyarakat internal maupun masyarakat eksternal yang baru berkunjung ke sana pasti akan langsung tertarik dengan visi misi di MIN 1 Banjarnegara.¹²⁷

Selain dengan menggunakan tulisan visi misi juga dikomunikasikan dengan menggunakan lisan hal ini dikuatkan dengan berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru beliau mengungkapkan bahwa: Untuk memperoleh pengetahuan yang sama tentang

¹²⁷ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, dalam mengkomunikasikan visi misi kepala madrasah memberikan arahan-arahan yang dilakukan bukan hanya di depan forum formal yang sifatnya kedinasan saja, namun juga dimanapun ketika kami perlu untuk berdiskusi setiap saat, bahkan dalam event-event tertentu kami sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui proram- program kerja kami.¹²⁸

Senada dengan apa yang diungkapkan salah satu guru bahwa: Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen madrasah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar kami memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, yang dikomunikasikan tidak hanya pada forum formal bahkan dalam event-event non formal tertentu bapak kepala madrasah sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui program-program kerja kami.¹²⁹

Kepala madrasah senantiasa mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, dengan mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen madrasah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, dimana dalam mengkomunikasikan visi tidak hanya pada forum formal bahkan dalam event-event non formal tertentu bapak kepala madrasah sering

¹²⁸ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

¹²⁹ Wawancara dengan Mujirah, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui program-program madrasah.

Kepala Madrasah dalam mentransformasikan visi misi melalui sosialisasi atau mengkomunikasikan visi atau juga dikatakan *sharing vision* kepada seluruh anggota lembaga atau stakeholder hal ini bertujuan untuk menyamakan visi misi agar kepala madrasah dalam pelaksanaan mewujudkan visi, karena dari kesamaan maka akan membuat semua anggota lembaga pendidikan saling bahu membahu dalam mewujudkan visi misi tersebut, dengan sebuah komitmen yang nyata. Dengan bekal pemahaman yang yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditransformasikan sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/ kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi.

Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru bahwa : Transformasi visi dilakukan untuk memperoleh pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh pencapaian visi misi yang telah tecantum dalam tugas dan tanggung jawab seluruh anggota madrasah berdasarkan tupoksi masing-masing peranya. Dalam mentransformasikan visi misi kepala madrasah memberikan arahan-arahan yang dilakukan pada forum formal yang sifatnya kedinasan tentang bagaimana mewujudkan visi misi kami tersebut dengan menyusun proramprogram kerja sesuai dengan pengorganisasian.¹³⁰

Kemudian hasil wawancara dengan guru lain menguatkan pernyataan di atas terkait dengan mentransformasikan visi berikut ungkapan guru lain, beliau mengatakan: Setelah sebuah visi itu di rumuskan maka perlu adanya sosialisasi visi, hal ini dimaksudkan agar visi misi dapat ditransformasikan dengan cara berbagi visi *sharing vision*

¹³⁰ Wawancara dengan Oktiatun, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

dengan para personel madrasah agar dilakukan pengorganisasian sehingga visi misi dapat segera diwujudkan melalui tupoksi berdasarkan pengorganisasian. Selain itu Kepala madrasah sering mengingatkan tentang visi misi, bagaimana itu bisa terapkan melalui pembelajarannya kami sering mengkomunikasikannya kembali, kemudian kurikulumnya, apakah masih relevan kalau tidak maka dikembangkan lagi, setelah itu, bagaimana perkembangannya anak-anak, apakah input, proses outputnya yang kita harapkan sudah sesuai dengan visi misi kita tidak, bagaimana pencapaian karya anak-anak, bagaimana sikapnya anak-anak dan lain-lain.¹³¹

Setelah sebuah visi dan misi terumuskan hal yang dilakukan selanjutnya adalah mensosialisasikan visi misi tersebut. hal ini dimaksudkan agar visi misi dapat ditransformasikan dengan cara berbagi visi sharing vision dengan para personel madrasah agar dilakukan pengorganisasian sehingga visi misi dapat segera diwujudkan melalui tupoksi berdasarkan struktur organisasi. Kepala madrasah membagi visi misinya kepada masing-masing struktur organisasi untuk kemudian ditransformasikan dengan merencanakan strategi terkait dengan bagaimana pencapaian visi secara bersama agar dalam mengimplementasikan visi misi mulai dari input, proses dan output yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi.

Senada dengan ungkapan guru lainnya yang mengatakan bahwa: Arahan yang paling fundamental dalam transformasi visi oleh kepala madrasah bagi saya adalah bagaimana beliau mengarahkan ke arah visi dan misi, misalnya sering mengatakan bagaimana pembelajarannya apakah sudah sesuai belum dengan visi misi kita, bagaimana program-programnya sudah menyentuh belum dengan tujuan kita, kemudian guru-gurunya apakah sudah menjalankan tugas dan pokok sesuai dengan visi misi MIN 1 Banjarnegara atau belum, dan masih banyak lagi yang beliau katakan. Kepala Madrasah juga sering memberikan arahan bukan hanya kepada para semua guru, karyawan civitas akademika dan tidak ketinggalan pula bagian administrasi serta

¹³¹ Wawancara dengan Oktiatun, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

masyarakat terkait pentingnya visi misi dan implementasinya.¹³²

Visi misi senantiasa dikomunikasikan baik secara formal maupun non formal baik secara lisan maupun tulisan karena dalam kepemimpinan yang visioner memang pengetahuan tentang visi misi itu sangatlah penting sekali, dan kepala madrasah di MIN 1 Banjarnegara ini sangat menyadari sekali akan hal ini sehingga beliau sangat antusias sekali dalam menkomunikasikan visi misi agar visi misi dapat ditransformasikan dengan maksimal.

Sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu guru yang mengatakan: Kepala Madrasah sering menjelaskan tentang pentingnya visi misi, biasanya melalui pelatihan, atau rapat-rapat, kalau dilihatnya ada yang menyimpang ke visi misi maka dirapatkan kembali untuk menyamakan visi misi lagi agar sesuai dengan koridor visi misi lembaga, biasanya guru-guru yang baru kan mereka belum paham sehingga mereka harus mengikuti pelatihan-pelatihan baik tingkat I, II dan III, pelatihan itu membahas tentang visi misi sesuai dengan profesinya kalau guru membahas tentang kurikulum, sedangkan karyawan membahas tentang kegiatan apa saja yang perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan di MIN 1 Banjarnegara. Dalam hal evaluasi biasanya saya sering komunikasi langsung dengan kepala madrasah dan guru, khususnya dalam implementasi kurikulum, atau terkadang evaluasinya di ruang rapat dan di pelatihan seperti workshop kurikulum bahkan diadakan setiap tahun melakukan pelatihan guru, yang harus diselesaikan itu adalah visinya dulu kemudian misinya, tujuan pendidikan kita, kurikulum itu harus tersampaikan secara mendetail ke guru, madrasah ini punya gagasan seperti ini kemudian di share-kan ke seluruh guru, harus bisa memahami itu sekaligus mengkritisi itu.¹³³

¹³² Wawancara dengan Oktiatun, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹³³ Wawancara dengan Oktiatun, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah sering menjelaskan tentang pentingnya visi misi, baik melalui pelatihan, atau rapat-rapat, hal ini dilakukan agar kesamaan visi misi tetap terjaga untuk guru maupun staf yang baru mereka harus mengikuti pelatihan-pelatihan baik tingkat I, II dan III, pelatihan itu membahas tentang visi misi sesuai dengan profesinya kalau guru membahas tentang kurikulum, sedangkan karyawan membahas tentang kegiatan apa saja yang perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan di MIN 1 Banjarnegara . Pada setiap kali mengadakan evaluasi biasanya diadakan komunikasi langsung dengan kepala madrasah dan guru, khususnya terkait dengan implementasi kurikulum yang diadakan setiap tahun hal ini di rasa perlu karena terkait dengan terwujud atau tidaknya sebuah visi, kemudian terkait dengan misi dan tujuan pendidikan dalam sebuah kurikulum harus tersampaikan secara mendetail ke guru, jadi ketika kepala madrasah mempunyai gagasan terkait visi misi madrasah kemudian di share-kan ke seluruh guru dan anggota komite madrasah , dan kita dituntut untuk bisa memahami itu sekaligus mengkritisi.

Sementara itu kepala Madrasah mengungkapkan bahwa: visi dalam pendidikan yang jelas mencapai tujuan yang paling baik adalah ini harus tersampaikan keseluruhan civitas pendidikan. Bahkan wali murid juga harus mengetahuinya karena visi merupakan jiwa dari seluruh bangunan dan pikiran suatu lembaga pendidikan, untuk mencapai itu ada turunannya yakni misi, harus ada gagasan, harus menginternalisasikan yang dituangkan ke dalam misi, dalam mencapai visi itu dengan gerak yang dinamis bersama-sama membawa menjadi bagian dari perubahan, di sini kami senantiasa memfasilitasi untuk melakukan pelatihan dan diskusi dalam rangka menyamakan visi misi yang ada di MIN 1 Banjarnegara, sehingga para kepala madrasah, guru, karyawan, peserta didik dan wali murid mengetahui betul dan merasakan, serta berupaya dalam mewujudkan visi misi dan tujuan tersebut.¹³⁴

¹³⁴ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Arahan yang paling fundamental dalam transformasi visi oleh kepala madrasah bagi saya adalah bagaimana beliau mengarahkan ke arah visi dan misi, misalnya sering mengatakan bagaimana pembelajarannya apakah sudah sesuai belum dengan visi misi kita, bagaimana program- programnya sudah menyentuh belum dengan tujuan kita, kemudian guru- gurunya apakah sudah menjalankan tugas dan pokok sesuai dengan visi misi MIN 1 Banjarnegara atau belum, dan masih banyak lagi yang beliau katakan. Kepala Madrasah juga sering memberikan arahan bukan hanya kepada para semua guru, karyawan civitas akademika dan tidak ketinggalan pula bagian administrasi serta masyarakat terkait pentingnya visi misi dan implementasinya visi dalam pendidikan yang jelas mencapai tujuan yang paling baik adalah ini harus tersampaikan keseluruh civitas pendidikan. Bahkan wali murid juga harus mengetahuinya karena visi merupakan jiwa dari seluruh bangunan dan pikiran suatu lembaga pendidikan, untuk mencapai itu ada turunannya yakni misi, harus ada gagasan, harus menginternalisasikan yang dituangkan ke dalam misi, dalam mencapai visi itu dengan gerak yang dinamis bersama-sama membawa menjadi bagian dari perubahan, di sini kami senantiasa memfasilitasi untuk melakukan pelatihan dan diskusi dalam rangka menyamakan visi misi yang ada di MIN Banjarnegara 1, sehingga para kepala madrasah, guru, karyawan, peserta didik dan wali murid mengetahui betul dan merasakan, serta berupaya dalam mewujudkan visi misi dan tujuan tersebut.

3. Kepemimpinan visioner kepala madrasah mengimplementasikan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Visi misi bukanlah sekedar kata-kata indah yang menarik untuk di baca, akan tetapi sebuah visi perlu adanya pelaksanaan hal ini agar tidak hanya sekedar menjadi kata mutiara tanpa makna, untuk itu perlu ditransformasikan dan diterjemakan ke dalam aksi, agar dapat menjadi trigger bagi lembaga pendidikan, dan dapat membawa perubahan pada lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam, sehingga

dapat membantu dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kemudian dalam menerjemahkan visi ke dalam aksi itu sendiri banyak cakupannya, sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu guru sebagai berikut: Berdasarkan data seorang pemimpin punya ruh dalam tiap lembaga yang dipimpinnya, ketika ruh itu ada maka muncullah visi dan misi serta tujuan dalam suatu lembaga, pemimpin yang baik itu adalah memahami visi, misi dan tujuan pada lembaga tersebut. Sehingga visi dan misi lembaga itu mengimplementasikan kedepan serta mengkoordinasikan kegiatan dilembaga suatu pendidikan, itu akan lebih mudah mencapaikan visi misi dan tujuan dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman, ini merupakan era yang serba cepat dan canggih namun ajaran Islam semakin tersisihkan karena kebanyakan orang sudah terpengaruh oleh budaya-budaya barat yang lebih menonjolkan materialistik atau keduniaan dan semakin jauh dengan peradaban dan kebudayaan Islam yang mengedepankan perkara hati/ spritual. Sehingga untuk mensosialisasikan dan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat, kepala madrasah mencoba mengawali dengan membentuk lembaga pendidikan dengan desain dan tampilan yang berbeda. Dan lebih menitik beratkan pada peradaban dan kebudayaan Islam agar masuk pada pola integrasi antara pengetahuan umum dan agama.¹³⁵

Seorang pemimpin punya ruh dalam tiap lembaga yang dipimpinnya sehingga harus dapat memahami visi, misi dan tujuan pada lembaga tersebut. Sehingga visi dan misi lembaga dapat diimplementasikan serta dapat dikoordinasikan dalam program-program lembaga, menyadari merupakan era yang serba cepat dan canggih namun ajaran Islam semakin tersisihkan karena kebanyakan orang sudah terpengaruh oleh budaya-budaya barat yang lebih menonjolkan materialistik atau keduniaan dan semakin jauh dengan peradaban dan kebudayaan Islam yang mengedepankan perkara hati/ spritual.

¹³⁵ Wawancara dengan Umi Farida, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

Sehingga untuk mensosialisasikan dan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat, kepala madrasah mencoba mengawali dengan membentuk lembaga pendidikan dengan desain dan tampilan yang berbeda dengan menawarkan juga program-program unggulan yang dapat menjadi ciri khas sekaligus branding dari lembaga pendidikan sebagai bentuk upaya mewujudkan visi lembaga pendidikan Islam yang tentunya tidak kalah kualitasnya dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Dengan lebih menitikberatkan pada peradaban dan kebudayaan Islam agar masuk pada pola integrasi antara pengetahuan umum dan agama.

Visi yang realistis merupakan visi yang diharapkan oleh semua Lembaga Pendidikan, namun terkadang ada banyak kendala bagi setiap lembaga pendidikan dalam tahap pengimplementasiannya. Sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang. Adapun visi yang dibangun di MIN 1 Banjarnegara adalah Terwujudnya generasi yang cerdas, terampil unggulan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), riset dan berakhlakul karimah serta berbudaya lingkungan berdasarkan gotong royong.

Berikut implementasi visi misi di MIN 1 Banjarnegara berdasarkan visi dan realitanya, sebagaimana hasil dari wawancara dengan Kepala Madrasah sebagai berikut: “Di MIN 1 Banjarnegara telah di galakkan kegiatan menjaga lingkungan maupun upaya pelestariannya. Karena semboyan kami MINSABARA GREEN. Green yang artinya hijau ini membuat kami semakin berbenah untuk semakin peduli terhadap lingkungan. Meskipun GREEN tersebut merupakan singkatan dari *Great, Religious, Elegant, Educatif, Natural*. Dari sisi lain kami membuat inovasi di antaranya dengan penghijauan dan yang lainnya. Kami sangat mendukung kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan alam lingkungan. Baik itu yang berada dalam pelajaran maupun dalam kegiatan ekstra kurikuler atau pengembangan diri, kita semua tahu bahwa alam kita sudah semakin rusak. Jadi harus ada penanaman pada jiwa anak jika kita juga harus menyayangi

lingkungan. Hal ini berdasarkan tugas manusia ke bumi adalah sebagai khalifah, yang mempunyai tugas khusus untuk menjaga semua yang menjadi tugasnya termasuk tugas untuk menjaga lingkungan atau alam semesta. Banyak orang yang mengesampingkan pelestarian lingkungan tersebut, maka dari itu dengan di MIN 1 Banjarnegara ada semacam ekstra kurikuler yang bernama Teknologi Tepat Guna, di dalam Teknologi Tepat Guna tersebut ada sub yang membahas tentang ketepatan penggunaan, pelestarian, serta pemanfaatan lingkungan secara Islami.¹³⁶

Untuk lebih memperkuat pernyataan di atas peneliti melanjutkan penelitian dengan salah satu guru MIN 1 Banjarnegara beliau menyatakan bahwa: Berkaitan dengan implementasi pengembangan budaya lingkungan di aplikasikan ke dalam ekstra kulikuler TGT selain itu juga dalam pengembangan materi pembelajaran yang berkaitan dengan lingkungan hidup telah ada himbuan dari kepala madrasah untuk mengintegrasikan pembelajaran lingkungan hidup ke dalam mata pelajaran yang diampu oleh guru MIN 1 Banjarnegara seperti mata pelajaran al-Qur'an Hadits. Hal ini juga berkaitan dengan pendidikan karakter yang harus di laksanakan di setiap madrasah yang mana salah satunya adalah pendidikan karakter yang berkaitan dengan lingkungan. Sebagai upaya untuk mengembalikannya atau konservasi lingkungan.¹³⁷

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan memang benar seperti yang ada di dalam visi MIN 1 Banjarnegara, konsistensi dalam mewujudkan budaya lingkungan benar-benar diaplikasikan di sana, bahkan ada anggaran tersendiri untuk membeli tanaman-tanaman hijau agar dapat ditanam di sekeliling madrasah meskipun MIN 1 Banjarnegara ini tidak terlalu memiliki lahan yang luas untuk ditanami pohon-pohon yang rindang, lantas tidak menjadikan komitmen untuk mewujudkan budaya lingkungan itu tidak dilaksanakan dengan maksimal, tanaman

¹³⁶ Wawancara dengan Tuslam, selaku Kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

¹³⁷ Wawancara dengan Umi Farida, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

hiaspun menjadi pemandangan yang menyejukkan mata di sana, setiap sudut madrasah akan tampak tananaman tanaman hias di sana, dan juga ada beberapa sangkar burung di sana, yang menambah suasana asri disana.¹³⁸

Kepala Madrasah dalam mengimplemntasikan salah satu visi lembaga yaitu berbudaya lingkungan melalui penggalakkan kegiatan menjaga lingkungan beserta upaya pelestariannya. Hal ini sesuai dengan semboyan MIN 1 Banjarnegara yaitu *MINSABARA GREEN*. *Green* yang memiliki artinya hijau ini yang kemudian menjadikan motivasi untuk semakin berbenah dan peduli terhadap lingkungan. Di sisi lain *GREEN* juga merupakan singkatan dari Great, Religious, Elegant, Educatif, Natural dari sini berinovasi untuk mengadakan semacam ekstrakurikuler TTG, dalam Teknologi Tepat Guna tersebut ada sub yang membahas tentang ketepatan penggunaan, pelestarian, serta pemanfaatan lingkungan secara Islami. Sementara itu dalam meningkatkan kemampuan guru dalam memilih model pembelajaran, Kepala Madrasah mengikut sertakan pelatih–pelatih (Seminar, Diskusi, dan Diklat). Diantaranya adalah workshop inovasi pembelajaran yang di adakan setiap awal tahun pelajaran. Hal ini beliau lakukan, karena salah satu yang mendorong peningkatkan sumber daya manusia (guru dan bawahan) di MIN 1 Banjarnegara.¹³⁹

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut, dapat dipahami bahwa visi misi merupakan cita-cita besar, impian besar yang dimiliki oleh seseorang untuk mewujudkannya dalam dunia cita menjadi nyata, sehingga pemimpin dibutuhkan orang yang dapat menganalisa masa depan yang belum terjadi untuk diwujudkan di masa yang akan datang. dan visi misi itu sangat melekat sekali dengan civitas akademika karena Kepala madrasah mempunyai strategi khusus untuk mensosialisasikannya kepada seluruh kepala madrasah, guru, maupun karyawan, salah satunya melalui pelatihan bertingkat

¹³⁸ Observasi, kepemimpinan visioner kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

¹³⁹ Observasi, kepemimpinan visioner kepala MIN 1 Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

dan pemberian arahan-arahan di setiap saat.

Visi misi tentunya harus dapat diterapkan oleh para anggota warga madrasah berdasarkan struktur organisasi dengan arahan kepala madrasah dengan melalui strategi di salah satunya dengan mewujudkan visi sejalan dengan beberapa program prioritas, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala Madrasah beliau mengatakan sebagai berikut: Kami dalam mengimplementasikan visi misi telah merumuskan dalam strategi 3 P, yaitu performance, professional, dan procedural. Kemudian strategi tersebut digunakan untuk merealisasikan visi misi. Adapun visi strategis MIN 1 Banjarnegara yaitu “Terwujudnya generasi yang cerdas, terampil unggulan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, riset dan berakhlakul karimah serta berbudaya lingkungan berdasarkan gotong royong”. Untuk dapat mewujudkan visi yang telah ditetapkan di atas maka kami menjabarkannya ke dalam misi, dari visi misi tersebut kami wujudkan kedalam beberapa program prioritas, di antaranya Program Tahfidzul Qur’an.

Pernyataan di atas akan dijelaskan lebih lanjut oleh salah satu guru sebagai berikut: memang kami di sini ada program unggulan yaitu madrasah sains, pembelajaran dan pemberian metodologi penelitian (Riset) sebagai bekal anak didik dalam menjalani akademis secara unggul dalam bidang penelitian. jadi untuk melaksanakan program ini kami memasukan riset kedalam KBM, dengan waktu 2 jam pelajaran dalam satu kali tatap muka pada setiap minggunya, budaya riset di sini memang kami kembangkan dengan tujuan untuk mengembangkan daya nalar anak, jadi setiap ujian akhirnya anak harus memiliki karya ilmiah berdasarkan jurusan yang mereka tempuh, misal terkait dengan misalnya penggunaan bahasa yang baik yang benar. Atau mapel IPS yang meneliti terkait dengan sejarah atau keadaan sosial masyarakat, selain memasukkan materi riset kedalam KBM, kita juga mengadakan *Workshop* KIR untuk menambah wawasan anak-anak terkait dengan riset, dan setelah workshoppun juga benar-benar kita terapkan jadi tidak hanya sekedar teori saja tapi sekaligus juga terapan.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Wawancara dengan Galuh SP, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

Berdasarkan hasil wawancara di atas, memang benar-benar ada sejalan lurus untuk mengimplementasikan visi misi madrasah salah satunya dengan mengembangkan madrasah berbasis riset. Kepala madrasah terlihat begitu sangat memegang erat komitmen yang ada di dalam visi misi madrasah. Dengan menjalin kerja sama dengan bapak berbagai pihak beliau benar-benar sungguh-sungguh dalam mengembangkan kualitas pendidikan melalui program-program unggulan yang ada di MIN 1 Banjarnegara.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah Kepala Madrasah di MIN 1 Banjarnegara sangat antusias dalam mewujudkan visi sebagaimana ungkapan salah satu guru sebagai berikut: Saya kira bapak Kepala madrasah itu sangat visioner sekali orangnya, karena beliau memiliki gagasan dimana beliau ingin menjadikan madrasah ini sebagai Madrasah yang berbasis Riset. Jadi beliau mem-brifing kami semua ke arah itu. Untuk apa ya salah satunya untuk mewujudkan salah satu visi madrasah. Ya contohnya seperti yang akan datang ini kami akan melaunching jurnal nasional MIN 1 Banjarnegara sosio sains riset pada tanggal 3-4 Juli 2020. Jadi kita disuruh harus bisa membangun budaya riset dan jangan mudah puas dengan hasil kita, pernah saya menghadap beliau terkait program beliau, hari ini beliau katakan ok, tapi besok saya dikritik agar lebih baik lagi, jadi memang betul-betul salut dengan beliau karena harus mengerjakan PR yang telah diberikan beliau dengan menunjukkan hasil yang kreatif dan baru. Begitupun guru-guru, bagaimana pun juga, mereka dituntut untuk mencari hal-hal yang berbeda dari pembelajaran sebelumnya. Bahkan beliau sendiri yang turun langsung menanyakan satu persatu guru-guru itu, ada ini pembelajaran yang bagus, guru menjawab seperti ini, tapi beliau katakan jadi guru harus mampu mencari metode yang baru. Jadi guru-guru harus semangat untuk mencari metode-metode yang baru. Apalagi kepala madrasah yang setiap bulan nya mengadakan evaluasi beliau selalu menanyakan tentang hal-hal yang baru.¹⁴¹

Kepala Madrasah sangat antusias dalam membimbing anak

¹⁴¹ Wawancara dengan Galuh SP, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 25 Januari 2022

didik untuk mengembangkan nalar dan daya pikir mereka dengan ikut terjun langsung mendampingi para siswa dalam melakukan studi riset di tempat situs sejarah. Karena beliau sangat visioner dalam mengembangkan MIN 1 Banjarnegara untuk menjadi madrasah yang berbasis riset. Yang mana tentunya ke depannya akan berimplikasi pada peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

Untuk selanjutnya MIN 1 Banjarnegara Bekerja sama dengan pondok pesantren di wilayah Banjarnegara, untuk memberikan layanan Takhfidzul Qur'an, ini merupakan program hafalan yang dikhususkan bagi siswa-siswa MIN 1 Banjarnegara.

Hal ini seperti apa yang diungkapkan oleh salah satu guru sebagai berikut: Kaitannya dengan madrasah agar memiliki daya saing yang besar. Maka kami tidak berniat untuk meniru madrasah lain seperti Sekolah dasar maupun MI lainnya. Sehingga keterampilan yang kami harapkan adalah seperti membekali siswa tentang cara untuk membuat sofenir, kuliner atau tata boga, sebab saat ini dan kemungkinan kedepan lulusan yang memilih daya kreativitas seperti itulah yang dibutuhkan oleh masyarakat, maka saat ini program yang menyangkut hal itu kami membuat agenda ekstra tentang demikian untuk optimalisasi prestasi dan kecakapan anak didik.¹⁴²

Kegiatan ini juga bertujuan untuk memotivasi anak agar selalu mengekspresikan kemampuan individunya bukan hanya dalam sisi keagamaan saja namun mendorong peserta didik untuk lebih mengerti tentang pesatnya perkembangan zaman sehingga dibutuhkan lulusan peserta didik yang dapat memahami dalam berbangsa dan berbudaya. Berdasarkan paparan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam mengimplemnsikan visi misi kepala madrasah selalu mensinergikan apa yang menjadi visi dan berusaha untuk mewujudkan visi tersebut menjadi aksi melalui program-program kerja dan juga preogram-program unggulan di MIN 1 Banjarnegara, yang mana akan dievaluasi setiap tahunnya, sehingga akan diketahui bagai mana hasil

¹⁴² Wawancara dengan Galuh SP, selaku guru MIN 1 Banjarnegara, tanggal 25 Januari 2022

dari kerja selama satu tahun mana yang belum tercapai maka akan dicapai di tahun berikutnya, sehingga dengan melakukan perbaikan secara terus menerus diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas dari MIN 1 Banjarnegara .

C. Deskripsi Pembahasan

1. Kepemimpinan visioner kepala madrasah merumuskan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Kepala madrasah yang visioner harus memiliki visi. Karena Pemimpin Visioner merupakan salah satu karakteristik pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada sesuatu yang zhaa' hiriyyah (nampak) dalam waktu sekarang saja, akan tetapi juga memiliki perencanaan jangka panjang atau memiliki pandangan jauh ke depan dengan selalu mengedepankan pengelolaan organisasi berdasarkan rencana-rencana yang bersifat baru dan dinamis serta berfikir tentang masa depan, yang kemudian dianalisis dan diformulasikan ke dalam visi misi madrasah. Untuk memiliki visi tentunya perlu ada yang namanya perumusan visi misi.

Sebagaimana pendapat Nwankwo dan Richardson dalam Paul Mupa visionary leadership is the leader who “wins hearts and minds” and charismatically takes the organisation into a new successful era. The process of visionary leadership involves the design of a desired future and the motivation of others in the organisation to share it and commit oneself to taking personal responsibility for its achievement. Jadi seorang pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang “memenangkan hati dan pikiran” dan secara karismatik membawa organisasi ke dalam era baru yang sukses. Proses kepemimpinan visioner melibatkan desain masa depan yang diinginkan dan motivasi orang lain dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaiannya.¹⁴³

¹⁴³ Paul Mupa, *Visionary Leadership for Management of Innovative Higher*

Merumuskan visi tidak dapat dilakukan secara individu namun juga harus ada kerja sama, jadi visi yang terbentuk bukan hanya sekedar dari kepala madrasah saja tapi hasil dari kesepakatan bersama dari seluruh Stakeholder madrasah. Selain itu Sebuah visi harus ada substansinya, harus jelas ideologinya, disitu tidak boleh bebas pikiran, harus ada kepentingan dalam setiap kata, karena visi adalah kepentingan yang harus ditanamkan makanya ideologi atau values adalah nilai yang harus ditanamkan untuk mencapai tujuan akhir, tujuan akhir manusia kan khusnul khotimah atau akhir yang baik maka kita harus mempunyai visi yang baik.

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement atau pernyataan yang jelas dan tegas agar dapat menjadi komitmen semua personil. Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dengan kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah/madrasah dalam jangka panjang (5-10 tahun). Secara lengkap perumusan visi yang baik harus:

- a. Menggambarkan kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan dan harapan stakeholder sekolah/madrasah.
- b. Menggambarkan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. Spesifik hanya khusus untuk sekolah/madrasah tertentu.
- d. Mampu memberikan inspirasi.
- e. Jangan mengasumsikan pada sistem yang sama.
- f. Terbuka untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan organisasi yang ada, medologi, fasilitas, dan proses pembelajaran.¹⁴⁴

Sementara itu Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam

Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing, (Journal of Management. Development, 31 (4) h. 431 – 440.

¹⁴⁴ Nur Effendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), h. 224

merumuskan Perumusan visi misi dalam meningkatkan mutu madrasah di MIN 1 Banjarnegara perumusan visi misi madrasah dilakukan dengan berbagai pertimbangan sebagai berikut:

Pertama: Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa yang dibutuhkan masyarakat Saat ini dan di masa yang akan datang, Kedua, melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan, Ketiga, merumuskan visi juga dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh stakeholder yang ada dan juga tim penyusun visi misi. Sehingga visi misi yang disusun selain sesuai dengan harapan masyarakat tapi juga sesuai dengan SNP,

Keempat dalam merumuskan visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar tidak berlebihan sehingga kesesuaiannya dapat tercipta dan dipertanggung jawabkan, Kelima Visi yang dirumuskan harus realistis dalam artian visi yang dirumuskan adalah visi yang diharapkan oleh seluruh stakeholder, sehingga diperlukan sosok pemimpin yang visioner dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan realita sesuai dengan kondisi masa kini dan yang akan datang, Keenam, Rumusan visi harus selalu mengikuti perkembangan zaman namun di dalam visi namun harus juga tetap mengandung nilai-nilai sekolah dan budaya lokal yaitu melestarikan lingkungan hidup dan alam sekitarnya. Selain itu rumusan visi sekolah juga mampu menjadi inspiratif, disukai, mudah diingat, ambisius dan mampu memberikan semangat hidup bagi personel sekolah.

2. Kepemimpinan visioner kepala madrasah mengkomunikasikan dan mentransformasikan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Visi harus disosialisasikan dan komunikasikan agar seluruh civitas akademik lembaga dapat menjalankannya dengan baik. Sosialisasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders, sehingga diperoleh sense of belonging dan sense of ownership. Visi perlu sosialisasikan dengan melakukan upaya berbagi

visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil.¹⁴⁵

Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah yang telah dirumuskan, kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini sangat penting karena seorang pemimpin yang visioner sangat memerlukan dukungan dari para personelnya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan.

Hal ini diharapkan dapat menciptakan kesatuan tujuan. Visi merupakan mimpi besar, di dalam visi terdapat strategi yang mana hanya akan terwujud jika mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak, karena jika mimpi itu hanya disimpan sendiri ya hanya akan menjadi mimpi seperti Bunga tidur saja. Untuk itu Mimpi besar ini kemudian perlu disampaikan ke seluruh personel lembaga atau civitas lembaga. Melalui berbagai media, cara dan acara. Agar kedepannya visi dapat ditransformasikan serta diwujudkan melalui aksi pada program-program di madrasah, sebagai strategi untuk mewujudkan visi misi, jika visi misi dapat terwujud maka akan berimbas pada peningkatan mutu madrasah.

Sehingga baik Kepala Madrasah di MIN 1 Banjarnegara sama-sama mengungkapkan bahwa Kepala madrasah harus senantiasa mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi, dengan mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah kepada seluruh staf, guru, siswa dan masyarakat atau seluruh lapisan komponen sekolah agar diperoleh pemahaman yang sama dan merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk

¹⁴⁵ Aan Komariah & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah yang Efektif*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 93

mencapai visi misi, dimana dalam mengkomunikasikan visi tidak hanya pada forum formal bahkan dalam event-event non formal tertentu bapak kepala madrasah sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui proram- program madrasah. merasa memiliki untuk meningkatkan komitmen di antara personel, hal ini dilakukan agar memiliki kesadaran betapa pentingnya memiliki pengetahuan yang sama tentang tanggung jawab dalam memegang teguh untuk mencapai visi misi, dimana dalam mengkomunikasikan visi tidak hanya pada forum formal bahkan dalam event-event non formal tertentu bapak kepala madrasah sering mengungkapkan itu, bagaimana mewujudkan visi misi kami melalui proram- program madrasah.

Transformasi visi dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi melalui Misi diharapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan visi dengan baik, karena visi merupakan komponen sentral dari semua great leadership. Terminologi great leadership merujuk pada orang-orang yang duduk pada posisi pimpinan yang benar-benar piawai dalam memnjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.¹⁴⁶

Kepala Madrasah dalam mentransnformasikan visi misi melalui sosialisasi atau mengkomunikasikan visi atau juga dikatakan sharing vision kepada seluruh anggota lembaga atau stakeholder hal ini bertujuan untuk menyamakan visi misi agar kepala madrasah dalam pelaksanaan mewujudkan visi, karena dari kesamaan maka akan membuat semua anggota lembaga pendidikan saling bahu membahu dalam mewujudkan visi misi tersebut, dengan sebuah komitmen yang nyata.

Dengan bekal pemahaman yang yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditranformasikan sehingga dapat

¹⁴⁶ Aan Komariyah & Cepi Triatna. *Visionary Leadership ...*, h. 93

menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/ kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi. Sehingga Kepemimpinan Visioner Kepala madrasah harus selalu mampu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung visi. Qs. Tha Ha (20); 44:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّعَلَّهٗ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut”.¹⁴⁷

Berdasarkan Surat At-Taha ayat 44 di atas dalam mentransformasikan visi misi kepla madrasah harus bisa menjadi pribadi yang komunikatif. Sehingga dapat mentrasformasikan visi misinya melalui tutur bahasa yang lemah lembut agar mudah diingat atau dapat dipatuhi. Berdasarkan penelitian yang peneliti dapatkan dari MIN 1 Banjarnegara Seorang kepala madrasah yang visioner untuk mewujudkan visi misinya, tentunya perlu adanya dukungan dari seluruh stake holder. Sehingga perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota setakeholder sekolah. dalam ayat tersebut tentunya dijelaskan dengan menginginkan komunikasi yang baik, agar dapat terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dengan seluruh stakeholder sehingga visi dapat diwujudkan dengan bersama-sama dan menjadi tanggungjawab bersama atau komitmen bersama.

Sebagai mana Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MIN 1 Banjarnegara dalam mentransfromasikan Visi Misi melalui sharing vision kepada team work dengan dibentuknya struktur organisasi sekolah, sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/

¹⁴⁷ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV Putra Agung Harapan, 2016), h. 480

kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi sehingga berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

3. Kepemimpinan visioner kepala madrasah mengimplementasikan visi madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara

Visi misi bukanlah sekedar kata-kata indah yang menarik untuk di baca, akan tetapi sebuah visi perlu adanya pelaksanaan hal ini agar tidak mengimplementasikan visi.¹⁴⁸ Sehingga untuk mensosialisasikan dan mentransformasikan lembaga pendidikan Islam kepada masyarakat, kepala madrasah mencoba mengawali dengan membentuk lembaga pendidikan dengan desain dan tampilan yang berbeda dengan menawarkan juga program-program unggulan yang dapat menjadi ciri khas sekaligus *branding* dari lembaga pendidikan sebagai bentuk upaya mewujudkan visi lembaga pendidikan Islam yang tentunya tidak kalah kualitasnya dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Dengan lebih menitikberatkan pada peradaban dan kebudayaan Islam agar masuk pada pola integrasi antara pengetahuan umum dan agama.

Kepemimpinan Visioner memiliki dan mengemban Strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. QS. Al-Hasyr (59) ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁴⁹

¹⁴⁸ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, h. 227.

¹⁴⁹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan...*, h. 919

Ayat di atas menjelaskan tentang bagaimana orang beriman yang bertakwa kepada Allah hendaknya memperhatikan apa yang telah dilakukannya agar dapat mengambil hikmah dari yang telah lalu dan dapat menjadi lebih baik di masa yang akan datang atau hari esok. Jika ditarik ke dalam ranah kepemimpinan visioner hendaknya seorang pemimpin senantiasa mengevaluasi tentang apa yang telah dicapai dan hendaknya dari hasil evaluasi tersebut dapat memiliki perencanaan sekaligus strategi baru untuk senantiasa memperbaiki mutu dari sebuah lembaga pendidikan yang dinaunginya.

Berdasarkan prinsip manajemen mutu madrasah di atas dapat dipahami suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada madrasah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kualitatif dan kuantitatif serta memberdayakan pada semua komponen madrasah secara berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Selain itu dalam manajemen mutu madrasah terkandung aspek-aspek, antara lain mengendalikan proses yang berlangsung di madrasah baik kurikuler maupun administrasi yang melibatkan proses diagnosis dan partisipasi semua pihak madrasah (kepala madrasah, guru, staf administrasi, siswa, orang tua, dan pakar). Adapun teknik penyusunan program peningkatan mutu madrasah dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik, yaitu *school review, benchmarking, quality assurance, dan quality control*.¹⁵⁰

Seorang pemimpin visioner akan senantiasa mengembangkan mutu dari lembaganya dengan mengadakan perbaikan, serta melakukan pengontrolan secara terus menerus dan berkesinambungan. Sehingga mereka ingin madrasah yang mereka naungi tidak hanya berhenti atau statis tapi harus dinamis mengikuti perkembangan zaman. Serta terus *meningkatkan kualitas mereka mulai dari input, proses, output dan outcome* melalui berbagai strategi dan senantiasa melakukan pembaharuan agar lembaga yang dipimpinnya dapat selalu berkembang.

¹⁵⁰ Imam Umiarso Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), h. 148-157

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, Kepala madrasah dalam merumuskan visi misi dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara berdasarkan pandangan jauh kedepan, berdasarkan dari latar belakang budaya organisasi, masing-masing lembaga pendidikan Islam, dengan berlandaskan nilai-nilai religius serta dirumuskan dengan cara bersama-sama melibatkan seluruh lapisan mayarakat lembaga pendidikan, sehingga ada kesepakatan terkait dengan rumusan visi yang seperti apa yang diinginkan.

Kedua, Kepala Madrasah dalam Mengkomunikasikan dan Mentransformasikan Visi Misi Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara melalui *sharing vision* kepada *team work* dengan dibentuknya struktur organisasi madrasah, sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi sehingga berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

Ketiga, Kepala Madrasah dalam mengimplementasikan Visi Misi Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MIN 1 Banjarnegara melalui program-program unggulan yang direncanakan secara strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah beserta

personal madrasah yang tentunya harus sejalan dengan visi misi yang telah dirumuskan. Kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi kepala madrasah harus mampu menjalankan perannya sebagai penentu arah, sebagai juru bicara, agen perubahan, teladan, serta dapat memberikan motivasi serta bimbingan kepada seluruh anggota di dalam organisasi madrasah. Adapun bentuk-bentuk kepala madrasah dalam pengimplementasian visi dalam meningkatkan mutu madrasah dengan mengembangkannya sesuai dengan konsep dan dasar yang dikehendaki dalam mengembangkan madrasah masing-masing.

B. Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti memberikan beberapa saran terutama kepada pihak yang terkait dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan mutu pendidikan, hendaknya lebih memaksimalkan kerjasama baik kerjasama dengan masyarakat intern maupun ekstern sehingga akan menjadi konsep percontohan bagi lembaga tersebut. Dalam proses merumuskan visi sekaligus yang akan menjadi dasar dari formulasi strategi yang diharapkan mampu menciptakan langkah strategis untuk menyusun program madrasah unggulan.
2. Bagi pemimpin/manajer pendidikan, dalam Analisa mengenai kebutuhan pelanggan internal dan eksternal perlu dilaksanakan di setiap tahapan langkah manajemen strategi dengan memandang jauh ke depan akan tetapi jangan terlalu berlebihan. Sehingga terjadi keselarasan antara keinginan pelanggan dengan program, dan produktifitas lembaga.
3. Bagi peneliti selanjutnya, menyadari bahwa betapa kepemimpinan visioner ini bagi pertumbuhan atau peradaban lembaga pendidikan Islam di masa, akan tercapai masih terlalu banyak konsep teori yang dapat memudahkan untuk mempelajari kepemimpinan visioner ini sehingga diharapkan bagi peneliti

selanjutnya untuk lebih mengembangkan lagi teori yang ada agar dapat dijadikan referensi bagi pemimpin pendidikan di masa depan khususnya pemimpin di lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result. (2nded)*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Andrians, Harefa, *Menjadi Manusia Pembelajar (On Becoming a Learner), Pemberdayaan Diri, Transformasi organisasi, dan Masyarakat Lewat Proses Pembelajaran*, Jakarta: Kompas, 2000.
- Andriansyah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*, Jakarta: fakultas Ilmu Ssosal dan Politik, 2015.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Asmuni, *Kemimpinan Visioner dalam pengembangan Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Bani Hasim Singosari Malang)*, Malang, Tesis PPs UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2018.
- Asnyoto, Panji, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam upaya Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Kasus di SMK 2 Surabaya)*, Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Vol.2 No. 2 Th. 2016, Universitas Negeri Surabaya.
- Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul*, Malang: UIN-Maliki Malang Press, 2016.
- Bachrum, Muh., *Pengelolaan Pendidikan Bermutu*, Depdikbud Kabupaten Sleman, 2001.

- Covery, Stephn R., *The 7 Habits of Highly Effiective People*, Simon & Schuster, Mind Garden Inc, 1989.
- Danim, Sudarwan, *epemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Deming, Edward, *Leadership for Quality*, Executive Handbooks, New York, 2007.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: CV Putra Agung Harapan, 2006.
- Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003.
- Efendi, Nur, *Islamic Education Leadership*, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Effendi, Nur, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Fauzan, *Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan*, Al-Iddarah Jurnal Kependidikan Islam, vol 6, no 1, 2016.
- Hanbali, Muh, *Kepemimpinan Visioner, Madrasah*, (Jurnal; Manajemen Pendidikan Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang, Vol. 5 No.1, Juli-Desember 2018).
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Hawi, Akmal, *Kepemimpinan Dalam Islam*, Palembang: IAIN RF Press, 2007.
- Hersan, M. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Menggala*, Lampung: Tesis PPs UIN Raden Intan Lampung Tahun 2018.
- Hidayati, Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pemdidikan*, Yogyakarta: Ar -Ruzz Media, 2016.
- Hybels, Bill, *Courageous Leadership, (Kepemimpinan yang Berani)*, Terj. Anne Natanael, Batam: 2004, PT. Gospel Press.
- Irawan, Ade, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Sekolah di sekolah dasar*, Jurnal administrasi pendidikan vol.xxii no.2 oktober 2015.

- Komaridah, A. & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT Bumi, 2006.
- Kotter, Jhon, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- Manab, Abdul, *Manajemen Perubahan Kurikulum*, Yogyakarta: Kalimedia, 2014.
- Masrofah, Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multisitus di MAN 1 Tulungagung dan MAN 3 Blitar)*, Tulungagung: Tesis PPs UIN Tulungagung, 2016.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mupa, Paul, *Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing*, (Journal of Management. Development, 31 (4), 2015.
- Muthohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar -Ruzz Media, 2013.
- Nanus, Burt, *Visionary Leadership Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*, San Frasisco, CA: Jossey bass Publishers, 1992.
- Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2000.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.

- Noor, Islamail, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencotoh Teladan epemimpinan Rasul untuk Kesempurnaa Manajemen Modern*, Bandung: Mizan, 2011.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.). New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Sadler, P. (1997). *Leadership*, London: Kogan Page, 1997.
- Saskhin, Marshal, *From Visonary Leadership, in Contempory Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robett L. Taylor, eds. Westview Press, 1999. As edited by J. Thomas Wren. *The Leaders Companion; Insights on Leadership Through the Ages*, New York: The free Press, 1995.
- Setiawan, Bahar Agus & Abd. Muhith, *Transformational Leadership Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, *Journal of Educational Administration*. 2010.
- Sinay, Shanty Natasy, *Kepemimpinan Visioner, Iklim Sekolah, Continuing professional development dan Kepuasan Kerja Guru di SMP seluruh Kota Cimahi*, *Jurnal Pendidikan BINUS School Serpong Tanggerang Selatan* Vol. 2 No. 3, tahun 2018.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Susanto, AB, *Visi Kepemimpinan Nasional dan Reaktualisasi Visi Bangsa*, Jakarta: artikel, No. 123, 2011.
- Suryosubroto, S., *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.

- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: PT. Grasindo, 2002.
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV. Alfabeta, 2013.
- Umiarso & Imam Gojali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan* Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Veithzal, Rival, dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019.
- Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*, *International Journal of Leadership Studies*, 1, 2, 15. 2006.
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.

BIODATA PENULIS

MUSRIN. Dia lahir di Grobogan, tepatnya tanggal 27 Oktober 1969. Dia tinggal di Desa Simelik RT.03 RW.02 Desa Susukan, Kecamatan Susukan, Kabupaten Banjarnegara. Musrin menamatkan pendidikan SD pada Tahun lulus 1982. Dia melanjutkan pendidikan menengah pertama pada tahun lulus 1985. Pendidikan SPG ditamatkan pada tahun lulus 1988. Sementara itu, pendidikan tinggi ia selesaikan pada tahun 2001.

