

Accepted: September 2020	Revised: November 2020	Published: Desember 2020
------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MIN 13 Ngawi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

M. Hanif Satria Budi

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri, Indonesia

Email:hanifsa@iaifa.ac.id

Abstrak

Quality education is closely related to leaders. Leaders who have a vision, are creative, innovative will be able to advance education in Indonesia. With the advancement of education, the community will be satisfied with the needs needed. This study aims to determine the principal's policy in achieving the vision, mission, educational goals and to find out the visionary leadership in implementing the vision for the advancement of education To get good findings, researchers used a qualitative approach. Data collection is done by using interviews, observation, and documentation. The research informants are the school principal and all vice-principals. This research found that visionary leadership was carried out maximally. This can be seen as follows: 1) Formulating the Vision . The formulation of this vision is based on the principal's personal values. The school principal changed the vision of the school to become more focused. Going forward by evaluating activities once a semester. Hold weekly meetings to listen to suggestions or complaints from teachers. The principal also makes short and long term programs. That way the planned activities will go according to plan. 2) Apply the Vision. In applying this vision the school principal does things like giving birth to 5 madrasa principles. a) Faithful, b) Orderly and disciplined, c) Ahlakul Karimah, d) Ukhuwah Islamiyah, e) Competent. In addition, in applying the vision the school principal also has short, medium, and long-term plans.

Keywords : *Leadership visionary , quality education*

Abstraks

Pendidikan yang berkualitas sangat erat hubungannya dengan pemimpin. Pemimpin yang memiliki visi, kreatif, inovatif akan mampu memajukan pendidikan di Indonesia. Dengan kemajuan pendidikan masyarakat akan terpuaskan dengan kebutuhan yang dibutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah dalam mencapai visi, misi, tujuan pendidikan dan untuk mengetahui kepemimpinan visioner dalam melaksanakan visi untuk kemajuan pendidikan. Untuk mendapatkan temuan yang baik, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian adalah kepala sekolah dan seluruh wakil kepala sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner dilaksanakan secara maksimal. Hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut: 1) Merumuskan Visi . Rumusan visi ini didasarkan pada nilai-nilai pribadi kepala sekolah. Kepala sekolah mengubah visi sekolah menjadi lebih fokus. Ke depan dengan mengevaluasi kegiatan satu kali dalam satu semester. Adakan pertemuan mingguan untuk mendengarkan saran atau keluhan dari guru. Kepala sekolah juga membuat program jangka pendek dan panjang. Dengan begitu kegiatan yang direncanakan akan berjalan sesuai rencana. 2) Terapkan Visi. Dalam menerapkan visi tersebut kepala sekolah melakukan hal-hal seperti melahirkan 5 prinsip madrasah 1) Setia, 2) Tertib dan disiplin, 3) Ahlakul Karimah, 4) Ukhuwah Islamiyah, 5) Cakap. Selain itu, dalam menerapkan visi tersebut kepala sekolah juga memiliki rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Kata Kunci : Kepemimpinan Visioner, Mutu Pendidikan

Pendahuluan

Pendidikan adalah suatu proses. Proses interaksi antara pendidik dan peserta didik.¹ Sebagai suatu proses pendidikan merupakan hasil rekayasa manusia.² Disamping sebagai suatu proses yang direkayasa, pendidikan juga sebagai proses alamiah dalam kehidupan manusia dewasa ini. Dari beberapa proses tersebut muncul faktor yang mempengaruhi pendidikan yaitu pemimpin. Dalam lembaga sekolah/madrasah biasa disebut kepala sekolah/madrasah.

¹ H.A.R.Tilaar. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000). 9

² Redja Mudyahardjo. *Filsafat Ilmu Pendidikan Suatu Pengantar*. (Bandung: Remaja Rosda karya Bandung, 2002). 49-52

Dewasa ini pendidikan Indonesia terus berkembang. Banyak sekolah berdiri, bersaing untuk mendapat jargon “berkualitas”.

Komitmen bangsa Indonesia terhadap pendidikan dengan sangat jelas tercermin pada UUD 45, khususnya Pasal 31, yang menegaskan bahwa "setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan". Landasan konstitusional komitmen pendidikan yang membuka peluang sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia berbuat yang terbaik bagi sistem pendidikan nasional melalui berbagai kebijakan bidang pemerintahan dan pembangunan, termasuk kebijakan otonomi daerah.³

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.⁴ Kepemimpinan pendidikan yang dibutuhkan saat ini yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki, bersumber nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah. Salah satu tujuan visi untuk memudahkan proses manajemen strategis. Hanya pada organisasi yang telah menyatu dengan visinya, para pemimpin dan manajer dapat mulai mengembangkan strategi-strategi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut, dan tidak ada kendala di antara keduanya.⁵

Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga itu tidak mungkin lagi berjalan baik, tanpa kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Secara sederhana visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi.⁶

Berpedoman pada penelitian terdahulu, tesis Nu'man Yasir (2013) Berdasarkan pengolahan dan analisis data diperoleh hasil penelitian yang menggambarkan: 1) Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah pada SMA di Kabupaten Bandung Barat tergolong tinggi, 2) Budaya Sekolah pada SMA di

³ M. Sirozi, *Politik Pendidikan*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada,2005), 202

⁴ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2001), 3

⁵ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner, terj. Frederik Ruma*, Jakarta: Prenhallindo, 2001), xix.

⁶ Marno, *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam* (Malang:Lintas Pustaka, 2007), 83

Kabupaten Bandung Barat tergolong tinggi, 3) Sekolah Efektif pada SMA di Kabupaten Bandung Barat tergolong tinggi, 4) Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sekolah Efektif dengan kategori cukup tinggi, 5) Budaya Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap sekolah efektif dengan pengaruh termasuk dalam kategori cukup tinggi 6) Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dan Budaya Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sekolah Efektif dengan pengaruh Sedang. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap sekolah efektif pada SMA di Kabupaten Bandung Barat. Rekomendasi berdasarkan hasil penelitian diantaranya untuk meningkatkan kepemimpinan visioner kepala sekolah khususnya dalam hal implementasi visi bisa dilakukan melalui pengembangan pribadi kepala sekolah maupun pengembangan SDM yang diadakan oleh dinas terkait berupa diklat ataupun workshop. Sedangkan untuk meningkatkan dimensi pola kebiasaan yang salah satunya pola budaya keseragaman atau uniformitas seperti upacara masih menjadi hal yang rutinitas saja tanpa memaknai nilai-nilai yang terkandung dalam kegiatan tersebut. Oleh karena itu penting kiranya dinas terkait mengarahkan kepada para kepala sekolah untuk menjadikan upacara hari senin dan hari-hari besar nasional sebagai ajang pembinaan baik untuk siswa maupun guru di masing-masing sekolah. Sehingga kegiatan tersebut tidak hanya menjadi kegiatan ceremonial belaka yang tidak mengandung arti. Untuk meningkatkan dimensi manajemen sekolah yang menunjang terhadap sekolah efektif, sekolah harus proaktif untuk mengusulkan pengalokasian dana dari dinas terkait untuk perbaikan manajemen sekolah.

Penelitian Norris (2008) mengenai *An Examination of Self Leadership* memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara self efficacy umum dan penggunaan hadiah alami, pikiran yang konstruktif, dan keterampilan kepemimpinan diri umum. Temuan ini juga tidak memberikan kejelasan mengenai hubungan antara kepemimpinan diri dengan efektivitas organisasi, sekalipun demikian, variabel-variabel seperti selfefficacy dan penggunaan hadiah alami, dan pikiran yang konstruktif merupakan prasyarat bagi orang yang berkinerja baik. Karena itu, diperkirakan akan memberi kontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Hasil penelitian Chaijukul (2010), mengenai *An Examination of Self Leadership Performance Mechanism Model in Thai Private Organization*, menunjukkan bahwa self-leadership memiliki efek langsung pada psikologis pemberdayaan, selfefficacy, dan kepuasan kerja serta akhirnya pada prestasi kerja menunjukkan pentingnya kepemimpinan diri pada mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia berlaku strategi kepemimpinan diri untuk merancang pengembangan kinerja karyawan dalam organisasi, terutama pengembangan kelompok kerja.

Penelitian Tasrim (2011) tentang Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga) menunjukkan beberapa temuan. *Pertama* kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi didasari oleh nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi dan dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh beberapa pertimbangan. *Kedua*, kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi dilakukan melalui, (1) upaya artikulasi, komunikasi visi, misi, tujuan organisasi, yang meliputi tujuan, intensitas, sasaran; (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. *Ketiga*, kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui: (1) pengembangan profesionalisme guru melalui proses rekrutmen, diklat internal, eksternal, supervisi dan studi lanjut; (2) pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya, dan sosialisasi sistem budaya. Apabila diperhatikan secara cermat temuan penelitian Tasrim di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang ditampilkan penelitian tersebut seperti pembentukan visi, mentransformasi visi, dan mengimplementasi visi dengan segenap dimensinya masing-masing, pada dasarnya memberikan hasil bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap sekolah efektif.

Kaitannya dengan masalah tersebut, peneliti bertujuan membuka fakta tentang bagaimana kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan. Bagaimana tanggung jawab dan peran kepala sekolah dalam merumuskan visi menjadi aksi, sehingga rencana-rencana yang ditulis menjadi sebuah prestasi. Maka dari itu peneliti mengangkat judul penelitian “*Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MIN 13 Ngawi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*”. Adapun permasalahan dalam penelitian ini yaitu; *Bagaimana kepemimpinan visioner Kepala Madrasah MIN 13 Ngawi dalam meningkatkan*

mutu pendidikan. Tujuan penelitian ini supaya memahami secara lebih mendalam kebijakan kepala sekolah dalam mencapai visi, misi, tujuan pendidikan, dan memahami implementasi visi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kajian Teori

Visioner Leadership

Kepala sekolah atau madrasah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, pada pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.⁷ Kepala sekolah harus memiliki manajemen yang baik. Karena ditangan kepala sekolah lah maju mundurnya sekolah. Manajerial kepala sekolah mampu memberikan efek yang signifikan di lingkungan sekolah. Guru dan sivitas ekolah dapat maju dan berkembang karena sentuhan manajemen kepala sekolah.

Kepemimpinan yang baik harus memiliki visi misi dan tujuan yang jelas. Kemana lembaga ini akan dibawa. Kebijakan dari pemerintah yang berupa *disentralisasi* pendidikan, sekiranya dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah dengan sebaik-baiknya untuk memajukan pendidikan. Karena kepala sekolah lah yang tau bagaimana kondisi di sekolah tersebut. Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan yang disebut *visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran.⁸

Berdasarkan teori yang ada bahwa kepala sekolah bertanggung jawab dalam merumuskan visi. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan leadership, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada konsep visi, karakteristik unsur visi dan tujuan visi.⁹ Perencanaan pendidikan di sekolah harus didasarkan pada visi, misi dan tujuan sekolah.

⁷ Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidika Islam*, (Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005), 194

⁸ Marno, *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis....*, 89

⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 81

Visi merupakan arah pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.¹⁰ Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan, serta realistis antara lain: 1) Visi yang mampu merangsang kreativitas dan bermakna secara fisik-psikologis bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan anggota komite. 2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara profesional.

3) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik unit ke format berpikir kolegalitas, komprehensif dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain. 4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat aneka perbedaan pada diri kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan yang menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis. 5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari hanya bekerja secara profoma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien dan akuntabilitas tertentu.¹¹

Peran Visioner Leadership

Pemimpin Visioner, menurut Tri Darmayanti perlu melakukan lima peran sebagai berikut : *pertama*, peran merumuskan visi (*the vision role*), *kedua*, peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), *ketiga*, peran mengendalikan (*the control role*), *keempat*, peran melakukan dorongan (*the encourage role*), *kelima*, peran sebagai pemberi informasi (*the information role*).¹² Berikut penjelasannya:

1. Peran merumuskan visi (*the vision role*), peran ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang dari kepala madrasah namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan membentuk tim untuk merumuskannya.
2. Peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak.

¹⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 71

¹¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, 74

¹² Marno, *Islam By Management and Leadership*....., 89

Kaitan dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Disamping itu juga perlu menyusun struktur personel yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.

3. Peran mengendalikan (the control role), dalam hal kepala madrasah harus mampu berperan sebagai konsultan bagi "bawahan" nya. Ia juga bertindak selaku pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif jika kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah. Fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik.
4. Peran melakukan dorongan (the encourage role), peran ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (reward and punishment). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah.
5. Peran sebagai pemberi informasi (the information role), dalam memainkan peran ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Dengan kata lain, ia harus mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.¹³

Karakteristik Visioner Leadership

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi

¹³ Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), 276

segala tantangan dan resiko. Diantara karakteristik utama kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut :

- a. Berwawasan ke masa depan, yaitu bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis.
- b. 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. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.
- c. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi.
- d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah. Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situasi dan kondisi yang lebih baik.
- e. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat berkomitmen terhadap visi tersebut.
- f. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual.
- g. Membangun hubungan (relationship) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsive terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.

- h. Inovatif dan proaktif dalam menemukan ‘dunia baru’. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif (*out-box thinking*). Lebih bersikap antisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan, ketimbang sekedar reaktif terhadap kejadian-kejadian.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Ada pun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik, bahwa dasarnya menyatakan dalam keadaan sebenarnya atau sebagaimana adanya (natural setting) dengan tidak merubah dalam bentuk simbol-simbol atau bilangan.¹⁴ Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan fenomenologis. Yaitu pendekatan yang menekankan pada aspek subyektif dari perilaku orang, berusaha untuk masuk ke dunia konseptual para subyek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian dikembangkan di kehidupan sehari-hari.¹⁵ Terdapat dua buah sumber data yang terkumpul yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data utama yang diperoleh dari kepala sekolah. Sedangkan data sekunder adalah data pendukung, dapat berupa sejarah sekolah, letak geografis, keadaan guru dan karyawan, jumlah siswa, sara prasarana. Metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan secara induktif yaitu bertumpu pada fakta peristiwa yang dikaji lebih khusus yang selanjutnya dijadikan konklusi yang bersifat umum. Karena penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori, tetapi dimulai dari data empiris untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Berupa program-program peningkatan mutu MIN 13 Ngawi yang merupakan kebijakan kepala madrasah kemudian dikaji menurut kepemimpinan visioner. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu bahwa data yang dikumpulkan kemudian disusun, dijelaskan dan selanjutnya dianalisa. Data-data tersebut dianalisis dengan memberi pemaparan gambaran mengenai situasi yang diteliti dalam bentuk

¹⁴ Hadari Nawawi dan Mini Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), 174

¹⁵ Lexy J. Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 9.

uraian naratif, berupa identitas keislaman madrasah, keadaan geografis, hubungan dengan stakeholder, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan sebagainya. Objektivitas harus dijaga sedemikian rupa agar subjektivitas peneliti membuat interpretasi dapat dihindarkan.

Hasil Penelitian

Dari paparan data diatas dapat diketahui dari hasil penelitian kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN Babadan Ngawi antara lain :

Merumuskan Visi

Adanya revisi visi sekolah, yaitu visi terdahulu telah dirumuskan kembali menjadi lebih fokus, begitu juga dengan misi sekolah. Dari visi misi tersebut kemudian dirumuskan tujuan pendidikan dan melahirkan 5 prinsip sekolah yang juga diterapkan oleh seluruh warga madrasah demi mewujudkan peningkatan mutu madrasah. Kepala madrasah mempunyai target-target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam kepemimpinan visioner ini mengutamakan komunikasi dan evaluasi. Berpijak pada sistem, bukan karisma pemimpin. Sehingga bila kepala madrasah kini sewaktu-waktu diganti maka sistem tetap berjalan.

Perumusan visi ini didasari nilai personal kepala sekolah. Apabila dilihat dari kepemimpinannya, kepala sekolah memiliki kekuasaan dan pengaruh. Kekuasaan dan pengaruh itu muncul karena ada kekuatan, baik dari internal maupun eksternal. Dilihat dari 1) Pendidikan, kepala sekolah masih menempuh pendidikan S2. 2) Kepribadian dan sifat yang dimiliki. sebagai seorang yang kalem, disiplin, sabar, ikhlas dan berwawasan luas, serta mempunyai daya kreatifitas dan inovasi yang tinggi. beliau juga dikenal sebagai sosok yang patut diteladani, kepala sekolah dikenal sebagai seorang yang sabar, telaten, ulet, ikhlas, tidak sombong, pantang mundur, mempunyai komitmen tinggi, senang dengan tugas dan profesi, rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan, mempunyai semangat dalam mengembangkan lembaga, memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan (guru, karyawan dan siswa), dan sebagainya. Sifat-sifat tersebut dapat mejadi kekuatan secara internal bagi kepala sekolah dalam kepemimpinan visionernya. 3) Etos kerja dan daya kreatifitas yang tinggi. Faktor dari eksternal antara lain dapat dukungan dari bawahan, baik wakil kepala sekolah, para guru, karyawan dan siswa. Dalam merumuskan visi, kepala sekolah merumuskan visi menjadi lebih fokus. Begitu juga dengan misi.

Dari visi misi tersebut kemudian dirumuskan menjadi tujuan pendidikan. Visi, misi, dan tujuan kemudian dijalankan demi terwujudnya mutu pendidikan yang berkualitas dimadrasah. Visi disekolah ini memiliki ciri yang baik antara lain:

- a. Ringkas, statement tersebut tidak dirumuskan dalam kalimat panjang lebar dibandingkan visi sebelumnya.
- b. Jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda, tidak menomorsatukan iptek ataupun imtaq saja, iptek dan imtaq dilaksanakan dengan seimbang.
- c. Abstrak, visi tersebut mengakomodasi kemajuan madrasah, segala program yang dicanangkan ditata seideal mungkin dan sesuai dengan visi madrasah.
- d. Tantangan, personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
- e. Orientasi masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi. Maka dari itu peningkatan kualitas di sekolah ini sangat diperhatikan. Tidak hanya perencanaan jangka pendek saja yang diperhatikan namun juga jangka menengah dan jangka panjang.
- f. Stabilitas, visi tersebut dapat mengakomodasi perubahan, sehingga tidak membuat terancamnya visi organisasi. Adanya inovasi-inovasi yang dilakukan sekolah tidak mempengaruhi perubahan visi tersebut.
- g. Disukai, visi tersebut disukai oleh warga madrasah. Adanya musyawarah untuk mencapai mufakat dalam pembahasan visi sekolah adalah juga untuk menyatukan pendapat pernyataan visi yang paling disukai.

Kepala madrasah sebagai pemimpin berperan penting dalam mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan melalui program-program yang telah dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala madrasah juga memiliki manajemen yang tangguh sehingga dapat mendukung pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut. Dalam peningkatan mutu maka selalu berinovasi dalam pelayanan pendidikan, baik inovasi yang timbul dari dalam madrasah maupun dari luar madrasah.

Kepala sekolah menyadari bahwa harus ada keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan agama, be gitu juga dalam teori dan praktik. Maka dari itu fasilitas secara bertahap dilengkapi untuk menunjang belajar para siswa dan penunjang kinerja para tenaga kependidikan. Karena madrasah ini adalah lembaga yang bernuansa Islam maka visi misi pendidikannya juga mengacu

pada ajaran agama Islam. Akhlak menjadi hal yang penting dalam pendidikan di agama Islam. Sebab akhlak memberi norma-norma baik dan buruk yang menentukan kualitas pribadi manusia.

Musyawarah bersama dalam perumusan visi misi pendidikan di madrasah antara kepala madrasah, dewan guru dan komite madrasah tidak hanya berhenti begitu saja sebagai slogan semata. Adanya musyawarah tersebut bertujuan untuk menyatukan visi misi antara para personel di satu lembaga. Tanpa ada hal tersebut maka akan berbenturan antara kepentingan bersama dengan kepentingan perorangan. Setelah disepakati maka visi misi pendidikan madrasahseluruh bagian organisasi. Sehingga diharapkan semua warga madrasah memahami visi misi di madrasah dan dapat diimplementasikan bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ini khususnya dan di Indonesia pada umumnya.

Mengaplikasikan Visi

Visi, misi dan tujuan tersebut mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Untuk memfokuskan kinerja seluruh aparat di madrasah mengarah pada visi misi dan tujuan agar garis kerja yang dilaksanakan terwujud sesuai dengan visi misi dan tujuan. Dalam mewujudkan visi misi dan tujuan, Kepala Madrasah merumuskan dan menerapkan 5 prinsip disekolah, yaitu sebagai berikut :

1. Beriman
2. Tertib dan disiplin.
3. Akhlakul Karimah.
4. Ukhuwah Islamiyah.
5. Berkompeten

Penerapan kelima prinsip tersebut dalam keseharian antara lain sebagai berikut:

1. Beriman, yaitu menjalankan shalat berjamaah guru dan murid. Kepala sekolah memantau kegiatan ini, jadi tidak ada guru dan murid yang tidak mengerjakan shalata berjamaah
2. Tertib dan disiplin, yaitu mentaati tata tertib, disiplin waktu, tepat waktu dalam awal proses belajar mengajar dan tepat waktu dalam mengakhiri proses belajar mengajar.
3. Ahlakul Karimah, yaitu menjaga kerukunan di antara para personal, penepisan konflik dan pengelolaan konflik.

4. Ukhuwah Islamiyah, yakni kunjungan keluarga saat halal bihalal, saling menolong dalam kebajikan.
5. Berkompeten, yaitu adanya job description sehingga tidak ada overlapping dan adanya teamwork sehingga tidak terjadi monopoli di dalamnya.

Visi dan misi tersebut mampu membangkitkan prestasi anak didik baik di bidang ilmu pengetahuan maupun bidang ketakwaan. Sebagai contoh dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, madrasah ini menerapkan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan) dan juga memberikan fasilitas penunjang belajar. Untuk mengembangkan kecerdasan intelektual, sosial, dan spiritual, maka setiap hari sebelum pelajaran dimulai para siswa membaca Doa di lanjutkan membaca surat Al-Ikhlas, Al-Falaq, An-Nass bersama-sama di dampingi oleh guru.

Pembahasan

Kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.¹⁶

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.¹⁷

Pemimpin Visioner, menurut Tri Darmayanti perlu melakukan lima peran sebagai berikut : pertama, peran merumuskan visi (*the vision role*), kedua, peran menjalin hubungan (*the relationship roles*), ketiga, peran mengendalikan (*the control role*), keempat, peran melakukan dorongan (*the encourage role*), kelima, peran sebagai pemberi informasi (*the information role*).¹⁸

1. Peran merumuskan visi (*the vision role*), peran ini dimaksudkan untuk memberi kejelasan arah organisasi (madrasah). Meski gagasan datang

¹⁶ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2000), 145.

¹⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna....., 82

¹⁸ Marno, *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis*89

- dari kepala madrasah namun peran ini tidak harus dilakukan sendiri, melainkan membentuk tim untuk merumuskannya.
2. Peran menjalin hubungan (the relationship roles), sebagai kepala madrasah tentu tidak dapat mengelak atau mengabaikan arti penting menjalin hubungan. Sebab eksistensi madrasah akan sangat ditentukan oleh kepiawaian menjalin hubungan dengan semua pihak. Kaitan dengan peran ini, dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah harus mampu membangun tim kerja yang solid, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan yang bersifat komplementer. Disamping itu juga perlu menyusun struktur personel yang mendeskripsikan bagaimana seharusnya hubungan kerja antar mereka dibangun. Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah harus mampu membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait.
 3. Peran mengendalikan (the control role), dalam hal kepala madrasah harus mampu berperan sebagai konsultan bagi "bawahan"-nya. Ia juga bertindak selaku pengendali organisasi madrasah. Fungsi konsultasi dan pengendalian ini akan berjalan efektif jika kepala madrasah mampu menjabarkan tujuan yang hendak dicapai oleh madrasah. Fungsi ini bisa dilakukan dengan mendefinisikan masalah dan jalan keluarnya, pembuatan keputusan, mendelegasikan, deskripsi kerja dan mengelola konflik.
 4. Peran melakukan dorongan (the encourage role), peran ini bisa dilakukan dengan beberapa variasi teknik seperti sistem penggajian yang adil, pengakuan prestasi kerja dengan memberikan pujian dan pemberian ganjaran dan hukuman (reward and punishment). Peran ini diarahkan untuk memacu dan menggairahkan iklim kerja yang produktif dalam madrasah.
 5. Peran sebagai pemberi informasi (the information role), dalam memainkan peran ini kepala madrasah harus memiliki akses yang luas baik ke dalam maupun ke luar madrasah. Dengan kata lain, ia harus mampu membangun dan memelihara jejaring informasi yang dapat dijadikan saluran komunikasi internal maupun eksternal madrasah.¹⁹

¹⁹ Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002), 276

Konsep Kepemimpinan Visioner

Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkannya pada kenyataan yang disebut *visionary leadership* merupakan sasaran yang menarik sehingga terjadi komitmen dan seluruh personel untuk meraihnya. Pemimpin harus merumuskan visi sendiri dengan melibatkan orang atau tim untuk membantu merumuskannya. Visi dapat memuat sasaran kuantitatif misalnya target yang dinyatakan dengan prosentase, atau dapat menyatakan tahun pencapaian, dan dapat pula hanya menggambarkan kondisi di masa depan yang akan dicapai.²⁰

Hal tersebut dapat diartikan bahwa orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan *school based management* dan didambakan bagi peningkatan *leadership*, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada konsep visi, karakteristik unsur visi dan tujuan visi.²¹

Konsep Visi

Visi pendidikan nasional merupakan pendidikan yang mengutamakan kemandirian menuju keunggulan untuk meraih kemajuan dan kemakmuran berdasarkan nilai-nilai Pancasila.²²

Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya. Masa depan merupakan masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Namun demikian, visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepala sekolah. Pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan pokok visi tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga. Visi adalah wawasan kedepan yang merupakan *statement of power humaniora*, dapat berupa daya imajinasi, daya tembus, daya pandang dan daya rekayasa. Visi merupakan pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari kemampuan (*competency*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*self efficacy*) dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Visi mengandung intisari dari arah dan tujuan, misi, norma dan nilai yang merupakan satu

²⁰ Marno, *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis*89

²¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna,..... 81

²² Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Mitra Gama Widya, 2001),63

kesatuan yang utuh. Pernyataan di atas dapat disimpulkan visi adalah idealisme pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

Karakteristik Unsur Visi

Sedangkan ciri-ciri visi yang baik adalah sebagai berikut.

1. Ringkas; bahwa statement visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami dan dapat sering dikomunikasikan.
2. Kejelasan; visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.
3. Abstraksi; bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya diupayakan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi.
4. Tantangan; personel yang tertantang dengan pernyataan visi dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.
5. Orientasi masa depan; visi adalah masa depan. Masa depan visi merupan kualitas dari seluruh aspek organisasi.
6. Stabilitas; visi bukan statement yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan dan keinginan organisasi dan individu dalam jangka waktu yang relatif panjang, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
7. Disukai, visi harus disukai.²³

Merumuskan Visi

Perumusan visi ini didasari nilai personal kepala sekolah. Apabila dilihat dari kepemimpinannya, kepala sekolah memiliki kekuasaan dan pengaruh. Kekuasaan dan pengaruh itu muncul karena ada kekuatan, baik dari internal maupun eksternal. Dilihat dari 1) Pendidikan, kepala sekolah masih menempuh pendidikan S2. 2) Kepribadian dan sifat yang dimiliki. sebagai seorang yang kalem, disiplin, sabar, ikhlas dan berwawasan luas, serta mempunyai daya

²³ Ibid,....85

kreatifitas dan inovasi yang tinggi. beliau juga dikenal sebagai sosok yang patut diteladani, kepala sekolah dikenal sebagai seorang yang sabar, telaten, ulet, ikhlas, tidak sombong, pantang mundur, mempunyai komitmen tinggi, senang dengan tugas dan profesi, rasa memiliki terhadap lembaga pendidikan, mempunyai semangat dalam mengembangkan lembaga, memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan (guru, karyawan dan siswa), dan sebagainya. Sifat-sifat tersebut dapat mejadi kekuatan secara internal bagi kepala sekolah dalam kepemimpinan visionernya. 3) Etos kerja dan daya kreatifitas yang tinggi. Faktor dari eksternal antara lain dapat dukungan dari bawahan, baik wakil kepala sekolah, para guru, karyawan dan siswa. Dalam merumuskan visi, kepala sekolah merumuskan visi menjadi lebih fokus. Begitu juga dengan misi. Dari visi misi tersebut kemudian dirumuskan menjadi tujuan pendidikan. Visi, misi, dan tujuan kemudian dijalankan demi terwujudnya mutu pendidikan yang berkualitas dimadrasah.

Mengaplikasikan Visi

Visi, misi dan tujuan tersebut mempengaruhi kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah. Untuk memfokuskan kinerja seluruh aparat di madrasah mengarah pada visi misi dan tujuan agar garis kerja yang dilaksanakan terwujud sesuai dengan visi misi dan tujuan. Dalam mewujudkan visi misi dan tujuan, Kepala Madrasah merumuskan dan menerapkan 5 prinsip disekolah, yaitu sebagai berikut :

1. Beriman
2. Tertib dan disiplin.
3. Ahlakul Karimah.
4. Ukhuwah Islamiyah.
5. Berkompeten

Penutup

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan itu sangat penting. Pemimpin yang memiliki orientasi kedepan. Penelitian ini menemukan hasil bahwa kepemimpinan visioner dijalankan dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut: 1) *Merumuskan Visi*. Perumusan visi ini didasari nilai personal kepala sekolah. Kepala sekolah merubah visi sekolah menjadi lebih fokus. Berorientasi kedepan dengan mengevaluasi kegiatan setiap satu semester sekali.

Mengadakan rapat mingguan untuk mendengarkan saran ataupun keluhan dari guru-guru. Kepala sekolah juga mencanangkan program jangka pendek dan panjang. Dengan begitu kegiatan yang direncanakan akan berjalan sesuai rencana. 2) *Mengaplikasikan Visi*. Dalam mengaplikasikan visi ini kepala sekolah melakukan hal seperti melahirkan 5 prinsip madrasah. a) Beriman, b) Tertib dan disiplin, c) Ahlakul Karimah, d) Ukhuwah Islamiyah, e) Berkompeten. Selain itu dalam mengaplikasikan visi kepala sekolah juga memiliki rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

Daftar Pustaka

- Aan Komariah dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hadari Nawawi dan Mini Martini. 1996. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- H.A.R.Tilaar. 2000. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Lexy J. Moeloeng, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Marno. 2007. *Islam By Management and Leadership-Tinjauan Teoritis dan Empiris Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: Lintas Pustaka
- Mas'ud, Abdurrahman, dkk. 2002. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mudyahardjo, Redja. 2002. *Filsafat Ilmu Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda karya Bandung
- Nanus, Burt. 2001. *Kepemimpinan Visioner, terj. Frederik Ruma*, Jakarta: Prenhallindo,
- Sagala, Saiful. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sirozi, M. 2005 *Politik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Syafruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Ciputat Press
- Usman, Nasir. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru, Konsep, teori, dan model*. Bandung: Citapustaka Media Perintis

- Wahyosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tasrim, Isnada Waris. 2011. *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Yasir, Nu'man. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Sekolah Efektif Pada SMA Di Kabupaten Bandung Barat*. S2 thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.)

Copyright © 2020 *Journal Salimiya*: Vol. 1, No. 4, Desember 2020, e-ISSN; 2721-7078

Copyright rests with the authors

Copyright of Jurnal Salimiya is the property of Jurnal Salimiya and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>