

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Persoalan kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam dunia pendidikan, adalah persoalan yang selalu menarik untuk dibicarakan dan dikaji sebab, pendidikan menyangkut kepentingan banyak orang, kompleks, dinamis sesuai dengan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat.

Kepemimpinan di lembaga pendidikan, dijadikan sebagai acuan utama untuk mengukur sejauh mana lembaga pendidikan tersebut baik atau tidak, maju atau tidak, bermutu atau tidak berbudaya atau tidak dan lain sebagainya. Permasalahan kepemimpinan di lembaga pendidikan sungguh perlu disikapi dengan arif dan bijaksana. Oleh sebab itu, meskipun telah banyak teori mengenai kepemimpinan masih saja persoalan kepemimpinan menjadi lapangan yang sangat luas untuk dieksplorasi. Kita masih memungkinkan menggali dan menemukan cara terbaik untuk menjadi seorang pemimpin. Akhir-akhir ini, para ahli berhasil mengembangkan dan meluncurkan berbagai model atau gaya kepemimpinan dalam memperbaiki pengelolaan institusi pendidikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang secara kontekstual dinilai relevan dengan dunia pendidikan sekarang adalah kepemimpinan visioner.

Pada era globalisasi ini perlu dikembangkan kepemimpinan bervisi yang dapat mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan pendidikan akan pemberdayaan dan kemandirian. Kekuatan kepemimpinan yang bervisi tersebut tentu akan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi sebagai dasar pencapaian tujuannya. Visi yang dijalankan secara konsisten lebih berorientasi pada mutu baik proses maupun hasil pendidikan. Dengan demikian hal penting yang memosisikan diri

sebagai komponen yang memberikan peningkatan dalam pembinaan budaya sekolah yang baik di era sekarang adalah *Visionary Leadership*.

Pemimpin yang memiliki kegesitan, kecepatan serta mampu beradaptasi dalam membawa jalannya organisasi memiliki peran yang penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang senantiasa mengalami perubahan. Sebab, fleksibilitas organisasi pada dasarnya merupakan karya orang-orang yang mampu bertindak proaktif, kreatif, inovatif dan non konvensional. Pribadi-pribadi seperti inilah yang dibutuhkan sebagai pemimpin organisasi saat ini. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas ke arah mana organisasi akan di bawa, oleh karena itu kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi.

Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki bersumber dari nilai-nilai budaya dan agama, serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan khususnya dan umumnya atas kemajuan-kemajuan yang diraih di luar sistem sekolah.

Terlepas dari pentingnya kepemimpinan di atas, para ahli menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia kurang mendapat perhatian bahkan tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya.<sup>1</sup> Kepemimpinan yang memiliki visi (*Visionary Leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Pemimpin yang bervisi merupakan syarat

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 17.

kepemimpinan di masa sekarang, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan.<sup>2</sup>

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu, Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*.

Imamah atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam al-Qur'an dan as-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya. Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagian setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah (wakil Allah) di muka bumi. Allah berfirman dalam surah AlBaqarah ayat 30 yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَۙ

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*

---

<sup>2</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 194-195.

*darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (Al-Baqarah: 30).<sup>3</sup>*

Maksud ayat diatas adalah yang akan mewakili aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan Ku padanya, yaitu Adam.<sup>4</sup> Kemudian ayat ini menunjukkan bahwa kekhilafahan terdiri dari wewenang yang dianugerahkan Allah SWT, makhluk yang disertai tugas yakni Adam as dan anak cucunya, serta wilayah tempat bertugas yakni bumi yang terhampar ini.<sup>5</sup>

Jika kita memperhatikan teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia Barat, maka hanya ditemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi secara horizontal semata.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan motivasi, pengawasan dan lain-lain.<sup>6</sup>

Manusia yang berjiwa pemimpin akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik khususnya dalam pendidikan, seorang pemimpin memiliki peran kerana pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaannya. Kekuasaan adalah

---

<sup>3</sup> Al-Majid, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid Warna* (Jakarta: Beras, 2014), 6.

<sup>4</sup> Imam Jalaluddin Al-MaHImli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Terjemahan Tafsir Jalalain*, Jilid 1, Cet ke 6 (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2008), 17.

<sup>5</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Volume 1, Cet ke 10 ( Jakarta: Lentera Hati, 2008), 142.

<sup>6</sup> Aunur Rohim Fakhri, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 3-4.

kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagai pemimpin nanti diminta pertanggung jawaban atasnya.

Selain itu ada juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individual dan kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama.<sup>7</sup> Serta kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.<sup>8</sup> James menyatakan bahwa *Leadership is not about personality; its about behavior.*<sup>9</sup> (Kepemimpinan bukan tentang kepribadian; perilaku tentang nya).

Berdasarkan uraian di atas maka kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi seseorang tanpa paksaan, menciptakan visi dan mengubahnya menjadi aksi, dan memotivasi orang lain, serta bertanggung jawab dalam merealisasi visi tersebut untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan.

Adapun kepemimpinan visioner Kepala Madrasah untuk peningkatan mutu pendidikan 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 Islam.

---

<sup>7</sup> Schermerhorn dkk, *Orgazational Behavior* (America: Jhon Wiley and Sons, Inc, 2010), 306.

<sup>8</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization* (America: Pearson Prentice Hall, 2010), 26.

<sup>9</sup> James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership CHImlange* (America: Jhon Wiley and Son Inc, 2007), 15.

Suatu lembaga pendidikan Islam yang bermutu 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 dipimpinnya. 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*).<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

Sesuai dengan hal tersebut di dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 Allah SWT berfirman:

---

<sup>10</sup> Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 237.

<sup>11</sup> Nur Efendi, *Islamic Education Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 214.



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."<sup>12</sup>

Dari ayat 30 Surat Al-Baqarah dapat difahami bahwa manusia telah dilantik oleh Allah untuk menjadi khalifahNya di muka bumi ini. Dan untuk melaksanakan tugas-tugas kekalifahannya, maka manusia itu dianugerahi oleh Allah dua potensi dasar, yaitu: Tauhid dan potensi Akal (nalar).<sup>13</sup> Jadi seorang pemimpin harus biasa 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

<sup>12</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: CV Putra Agung Harapan, 2006), 7.

<sup>13</sup> Akmal Hawi, *Kepemimpinan Dalam Islam*, (Palembang: IAIN RF Press, 2007), 10

yang profesional serta dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>14</sup>

Ketika lembaga pendidikan Islam 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.<sup>15</sup>

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 di antara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.<sup>16</sup>

*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 kaitannya dengan seorang pemimpin yang visioner.

Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*) mendayagunakan bawahan melalui

---

<sup>14</sup> A. Komariah, & C. Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: PT Bumi, 2006), 81.

<sup>15</sup> Nurul Hidayati, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, ( Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 16.

<sup>16</sup> A. Komariah, & C. Triatna, , *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif ...*, 82.



pendekatan partisipatif (*a participate approach*) dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*the leading profesional*). Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu.<sup>17</sup> 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 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.<sup>18</sup> Berdasarkan data statistik yang diperoleh tersebut tentunya kepemimpinan visioner sangat memberikan pengaruh terhadap perkembangan mutu 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 mutu pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan karena mencakup berbagai

---

<sup>17</sup> Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 240.

<sup>18</sup> 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, 70.

persoalan yang kompleks, yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem sekolah.<sup>19</sup> 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*).<sup>20</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus tampil sebagai pemimpin pendidikan yang visioner (mampu melihat peluang dan tantangan) yang dihadapi dalam memajukan lembaganya pada saat sekarang dan di masa yang akan datang. 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, pemberdayaan dan memahami tentang manajemen perubahan. Proses kerja merupakan kunci penting yang harus di disepakati dalam manajemen peningkatan mutu madrasah.<sup>21</sup>

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 lembaga pendidikan Islam yang bermutu.

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 20

<sup>20</sup> Abdul Manab, *Manajemen Perubahan Kurikulum*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2014) 132.

<sup>21</sup> Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima...*, 280.

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 mutu pendidikan yang diharapkan mampu menjawab tantangan zaman.

MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung merupakan sebagian dari beberapa Madrasah yang mengikuti perkembangan dan perubahan kelembagaan khususnya dalam peningkatan mutu lembaga 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 yang optimal dan berkualitas. Maka dari itu, MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung 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 MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung yang terlihat unik 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.

Adapun visi dan misi MAN 1 Kota Bandung sebagaimana berikut:<sup>22</sup>

### 1. Visi

Menjadi Madrasah Unggul Dalam Prestasi Dan Berkarakter Islami”  
dengan indikator keberhasilan visi sebagai berikut :

Membentuk Pribadi Unggul yang :

- a. Cerdas Spiritual
- b. Cerdas Intelektual
- c. Cerdas Emosional
- d. Cerdas Sosial
- e. Cerdas Profesional

### 2. Misi

Untuk mewujudkan visi di atas MAN 1 Bandung memiliki misi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pendidikan efektif
- b. Mengembangkan segenap potensi sumber daya madrasah melalui peningkatan prestasi akademik dan non akademik
- c. Melaksanakan kegiatan pembelajaran yang adaptif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan
- d. Menyiapkan peserta didik yang mampu bersaing, bersaing dalam kegiatan lomba tingkat regional dan nasional
- e. Melaksanakan pembinaan keimanan dan ketakwaan secara intensif
- f. Mengembangkan perilaku berkarakter islami melalui kegiatan pembiasaan
- g. Cerdas Spiritual dan Cerdas lingkungan Sosial Budaya serta peduli lingkungan Alam

---

<sup>22</sup> Dokumentasi MAN 1 Kota Bandung, 04 Januari 2021.

3. Indikator keberhasilan misi adalah :

- a. Pembelajaran dilakukan mengikuti kurikulum dan konsep pembelajaran modern dengan berbasis teknologi;
- b. Seluruh komponen yang berada di lingkungan MAN 1 Bandung turut bertanggung jawab terhadap segala pengembangan dalam upaya memajukan lembaga;
- c. Pembinaan keimanan dilakukan dengan memperbanyak kegiatan keagamaan seperti shalat berjama'ah, bertutur kata santun, BTQ dan Peringatan Hari Besar Islam.
- d. Menerapkan Pembiasaan perilaku berkarakter Islami
- e. Menerapkan Pembiasaan Perilaku peduli lingkungan yang indah, bersih dan sehat.

4. Tujuan Madrasah

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Bandung adalah:

- a. Madrasah memenuhi standar isi dan standar proses;
- b. Terlaksananya pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) dan kekompakan (team teaching) untuk lebih mengoptimalkan sumber daya manusia guru dan mencegah terjadinya kekosongan jam pelajaran sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki;
- c. Penerapan evaluasi atau penilaian hasil belajar secara konsisten dan berkesinambungan;
- d. Optimalisasi pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan;
- e. Memotivasi dan membantu peserta didik untuk pengembangan diri dalam mengenali potensi diri dan minat melalui program bimbingan konseling sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal;
- f. Optimalisasi pelayanan terhadap peserta didik dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran;

- g. Optimalisasi pengembangan diri dalam hal minat dan bakat siswa melalui program bimbingan konseling dan ekstrakurikuler (Pramuka, Paskibra, seni, olah raga, dan keterampilan lain yang relevan) sehingga setiap siswa dapat mengembangkan bakat yang dimiliki secara optimal.
- h. Optimalisasi penerapan perilaku sehat, bersih, dan indah.

Sementara itu visi misi MAN 2 Kota Bandung tidak kalah menariknya dengan keunikan-keunikan yang ada di MAN 1 Kota Bandung yang memiliki visi misi dan tujuan madrasah sebagai berikut:<sup>23</sup>

#### 1. Visi MAN 2 Kota Bandung

Terwujudnya peserta didik yang berkemampuan unggul dan kompetitif (ulil albab), yang memadukan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan spritual.

#### 2. Misi MAN 2 Kota Bandung

- a. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan madrasah
- b. Menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan hidup islami di madrasah, masyarakat.
- c. Menjalin komunikasi pendidikan yang mendorong percepatan peningkatan kualitas dan mutu lulusan.
- d. Menciptakan lingkungan madrasah yang mendidik, berbudaya dan bersih.
- e. Mengembangkan sistem pelayanan prima dan manajemen pendidikan berbasis kualitas.

---

<sup>23</sup> Dokumentasi MAN 2 Kota Bandung, 11 Januari 2021.



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. MAN 2 Kota Bandung 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. Dalam pelaksanaan proses pendidikan di MAN 2 Kota Bandung, banyak guru yang telah berlatar belakang pendidikan S2 dan S1 ini dinilai oleh kepala madrasah 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 madrasah memiliki inisiatif-inisiatif untuk selalu meningkatkan kualitas lembaganya.<sup>24</sup>

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian tentang bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan islam di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.

## **B. Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepala madrasah merumuskan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
2. Bagaimana kepala madrasah mengkomunikasikan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?

---

<sup>24</sup> Hasil Observasi, 12 Januari 2021

3. Bagaimana kepala madrasah mentransformasikan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
4. Bagaimana kepala madrasah mengimplementasikan visi misi di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung?
5. Bagaimana hasil Kepemimpinan Visioner Kepala MAN dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penulisan tesis ini penulis mengadakan penelitian dan membahas tentang bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah upaya meningkatkan mutu pendidikan. Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah merumuskan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
2. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mengkomunikasikan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
3. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mentransformasikan visi misi untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
4. Untuk mendeskripsikan kepala madrasah mengimplementasikan visi misi di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung.
5. Untuk mendeskripsikan hasil Kepemimpinan Visioner Kepala MAN dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian sangat bermanfaat bagi semua pihak untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya, disamping itu penelitian dapat dipergunakan

untuk mencari data dalam pembuatan karya tulis karena tanpa penelitian data yang baik dan benar tidak akan diperoleh.

Searah dengan maksud dan tujuan penelitian tersebut diatas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan konstribusi dalam pengembangan keilmuan, khususnya Lembaga Pendidikan Islam, agar dapat meningkatkan mutu lembaga melalui kepemimpinan yang visioner, agar Lembaga Pendidikan Islam khususnya, tidak kalah baik mutunya dengan lembaga pendidikan umum dan memiliki daya saing yang kuat.

2. Secara praktis

a. Bagi Lembaga Yang Diteliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pendidikan dan semoga dapat membantu lembaga yang diteliti dalam mengelola siswa guna meningkatkan mutu pendidikan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi mahasiswa yang sedang meneliti pada kajian yang relevan untuk dijadikan acuan yang berkenaan dengan manajemen kepala sekolah dalam mengelola siswa guna meningkatkan mutu pendidikan.

c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi para pembaca khususnya dalam hal manajemen kepala madrasah/sekolah dalam mengelola siswa guna meningkatkan mutu pendidikan.

d. Bagi Perpustakaan Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Hasil penelitian ini bagi perpustakaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung berguna untuk menambah literatur di bidang manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah/sekolah dalam mengelola siswa guna meningkatkan mutu pendidikan

### E. Kerangka Berpikir

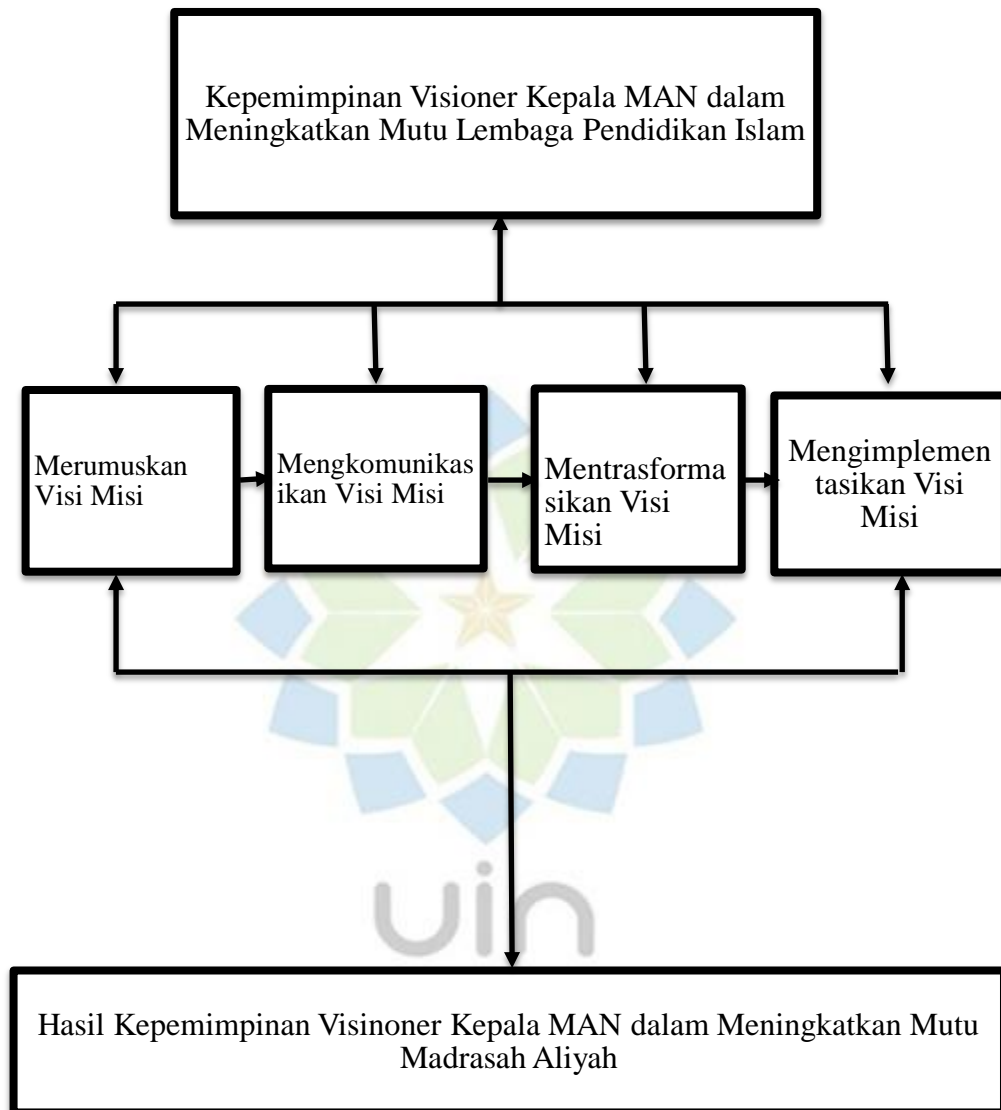
Kepemimpinan visioner kepala madrasah merupakan subjek penggerak dari objek-objek yang ada di dalam sebuah lembaga pendidikan islam. Sementara visi merupakan roda dari sebuah lembaga pendidikan islam. Sehingga pemimpin yang memiliki visi dan mampu untuk mengartikulasikannya memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, karena kualitas atau tidaknya suatu madrasah tergantung pada kualitas yang dimiliki oleh pemimpinnya. Pemimpin yang visioner merupakan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menggambarkan dengan jelas bagaimana orientasi kedepannya sebuah lembaga. Sehingga untuk meningkatkan mutu dalam lembaga perlu seorang pemimpin yang visioner, agar lembaga dapat bermutu yang dapat dilihat peningkatan mutunya melalui perumusan visi misi, mengkomunikasikan visi misi, mentransformasikan visi misi, mengimplementasikan visi misi. Sebagaimana menurut Aan Komariyah dan Cepi Triatna, kepemimpinan visioner merupakan, “kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-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”.

Adapun padesebuah lembaga pendidikan, pemegang utama kekuasaan dan tanggung jawab terletak pada seorang kepala madrasah. Keberhasilan dari lembaga yang dipimpinnya juga tidak bisa lepas dari bagaimana bentuk kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah. Bentuk kepemimpinan yang tepat akan mendukung terwujudnya peningkatan madrasah dari berbagai aspek termasuk dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan visioner adalah salah satu bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di era globalisasi ini, karena sifatnya yang adaptif terhadap berbagai perubahan. Kepemimpinan visioner kepala madrasah di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung berperan sebagai penentu arah dan motivator dalam melakukan pembaruan dan

pembenahan sehingga dapat menjadi agen perubahan, serta menjalin kerjasama yang kuat sehingga peran tersebut dapat terwujud dengan maksimal.

Peran seorang pemimpin menjadi kunci keberhasilan dari tercapainya sebuah kepemimpinan, termasuk dalam kepemimpinan visioner. Apabila seorang kepala madrasah mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin yang visioner secara aktif dan optimal maka cita-cita dan tujuan madrasah akan tercapai dan mutu pendidikan akan mengalami peningkatan. Sehingga antara pemimpin dan kepemimpinan itu tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya karena sangat berkaitan erat. Kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin visioner, akan mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan baik secara akademik maupun nonakademik, karena karakteristik dari kepemimpinan visioner yang siap menghadapi segala perubahan yang terjadi di masa depan dan mampu melakukan penyesuaian tujuan dan sasaran lembaga madrasah aliyah sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

Dalam konteks pendidikan, mutu pendidikan mengacu pada proses dan hasil belajar. Oleh karena itu, mutu pendidikan dapat dikatakan meningkat apabila prestasi yang dicapai dalam waktu tertentu mengalami peningkatan baik prestasi akademik maupun nonakademik. Hal ini, bisa diwujudkan dalam program jangka panjang, baik program akademik maupun nonakademik yang dituangkan dalam kurun waktu lima tahun. Dan, program jangka pendek, dalam kurun waktu satu tahun atau disebut juga program tahunan. Dalam Penelitian ini menjelaskan bagaimana mutu pendidikan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung dapat meningkat baik prestasi akademik maupun nonakademik melalui kepemimpinan visioner kepala madrasah.



Gambar Bagan Kerangka Berpikir 1.1



## F. Hasil Penelitian Terdahulu

Berkenaan dengan tema penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis, ditemukan beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Adib Mustaghfirin (2012) Tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal Yogyakarta. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang meliputi peran kepala sekolah dalam merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan visi sekolah untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan.

Dari hasil penelitian yang terelisasi bahwa peran kepala sekolah dalam merumuskan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal sebagai pencetus ide awal terciptanya visi misi sekolah. Upaya kepala sekolah dalam mentransformasikan visi sekolah dalam meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Kendala Selatan secara garis besar dilakukan melalui dua hal, yaitu secara langsung dan tidak langsung,. Peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi untuk meningkatkan mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Kendala Selatan, diantaranya memberikan contoh keteladanan disiplin kerja yang baik kepada guru, staf dan karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk selalu disiplin.<sup>25</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Apriyani (2016) tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dimadrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat. Dari hasil penelitian yang terlesasi bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam mencapai visi, misi, dan tujuan MI nurul

---

<sup>25</sup> Adib Mustaghfirin, Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu SMPNU 06 Kedungsuren Kaliwungu Selatan Kendal*. IAIN Walisongo, Th. 2012. Dikutip Tgl. 11 Januari 2021.

iman pulung kencana diantaranya adalah dengan melaksanakan peran sebagai pemimpin visioner, yakni merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan, melakukan dorongan dan pemberi informasi, MI nurul iman pulung kencana mengendalikan segala aspek yang ada di madrasah, MI nurul iman pulung kencana melakukan dorongan bagi tenaga kependidikan dan seluruh siswa agar dapat terus berprestasi.<sup>26</sup>

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah (2016) tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 3 Malang. Dari hasil penelitian yang terlesasi bahwa peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan terdapat sembilan peran yaitu: penentu arah, perancang, agen perubahan, pelatih, motivator, juru bicara, pemecah masalah, bekerja di atas setandar dan model.<sup>27</sup>

Persamaan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh; Adib Mustaghfirin (2012), Apriyani (2016) , Nurul Hidayah (2016) dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama mengkaji kepemimpinan visioner. Jenis penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Perbedaan dalam penelitian sebelumnya dilakukan dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada bidang kajiannya, jika penelitian yang sudah ada fokus penelitian yang dilakukan fokus pada tentang Bagaimana Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Merumuskan, Mentransformasikan Serta Mengimplementasikan Visi Dalam

---

<sup>26</sup> Apriyani , Skripsi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Pulung Kencana Kabupaten Tulang Bawang Barat*, (Bandar Lampung: Tarbiyah IAIN Raden Intan Lampung, 2016) dikutip tgl 11 Januari 2021.

<sup>27</sup> Nurul Hidayah, Desertasi, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN 3 Malang*, (Malang: UIN Maliki Malang, 2015) Dikutip Tgl 11 Januari 2021.

Meningkatkan Mutu pendidikan. Sedangkan penelitian yang peneltii lakukan fokus pada Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Aliyah Negeri Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam yang diterapkan di MAN 1 Kota Bandung dan MAN 2 Kota Bandung dengan mengkaji 4 (empat) indikator yaitu: (1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan, (2) agen perubahn yang unggul, (3) penentu arah organisasi yang memahami prioritas, (4) pelatih profesional.

