

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Saat ini, pesantren mengalami perkembangan pesat. Perkembangan ini disadari atau tidak, mau tidak mau pesantren perlu memasukkan materi yang memungkinkan santri menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern, bahasa asing, serta keterampilan non-keagamaan yang dapat meningkatkan mutu lulusan dan peluang karier. Sehingga penting untuk memiliki pemimpin visioner kiai di pesantren yang dapat berdampak pada kualitas lulusan agar lebih relevan dengan kebutuhan zaman.

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghafati, dan mengamalkan ajaran Islam dalam menekankan moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Tujuan umum dengan didirikannya pesantren yaitu untuk membimbing warga masyarakat agar mempunyai kepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan untuk semua orang dalam segi kehidupan yang berguna bagi agama, masyarakat, nusa dan bangsa.¹

Dasar konstitusional pendidikan pesantren adalah Undang-Undang No 18 Tahun 2019 tentang Pesantren Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa Pesantren adalah lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam dan masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah, menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam Rahmatan Lill'alamin yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka NKRI, dan ayat (2) disebutkan bahwa pendidikan pesantren adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sosial dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah dengan pola pendidikan.²

¹ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 89.

² JDIH Kementerian BUMN, "Undang-Undang R.I. Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.," <https://jdih.bumn.go.id>, 2019, 37.

Menghadapi era globalisasi, pondok pesantren dituntut lentur tanpa menghilangkan karakteristik utamanya, yaitu kemampuan di bidang ilmu-ilmu agama. Dalam pertumbuhan dan perkembangan pondok pesantren terdapat beberapa titik kritis yang perlu dicermati, sebab secara langsung atau pun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan pondok pesantren itu sendiri. Sesuai dengan prinsip pondok pesantren *al muhafadhotu 'ala al-alqadiimi shaalih, wa al-akhdzu bi al- jadid al-ashlah* (menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik).³

Menurut Zamakhsyari Dhofier mengatakan bahwa “elemen pokok dalam sebuah Pesantren yaitu; kiai, santri, masjid, pondok. dan pengajaran kitab-kitab klasik.” Kiai dalam pesantren merupakan figur yang sentra dan pusat seluruh kebijakan serta perubahan. Keberadaan seorang Kiai dalam sebuah lingkungan pesantren laksana jantung bagi kehidupan manusia. Intensitas kyai memperlihatkan gaya kepemimpinannya disebabkan karena kyailah perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan bahkan juga pemilik tunggal sebuah pesantren.⁴

Artinya, pondok pesantren memegang peranan penting dalam pendidikan Islam di Indonesia. Fungsinya tidak hanya sebagai tempat belajar ilmu keislaman, tetapi bertanggung jawab mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki ilmu pengetahuan yang handal dan sebagai pusat pembinaan karakter, etika, dan moral santri. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan visioner kiai di pesantren dapat berdampak pada kualitas lulusan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 1 ayat (1) menjelaskan, bahwa mutu pendidikan adalah tingkat mencerdaskan kehidupan berbangsa dapat diraih dari penerapan sistem pendidikan nasional. Selaras dengan peraturan tersebut, maka penjaminan mutu pendidikan dilaksanakan sebagai upaya untuk memastikan bahwa proses yang dilakukan oleh institusi pendidikan sesuai dengan standar yang ditentukan.⁵

³ Mahfud Efendi, “Pesantren Dan Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Di Ponpes Mambaus Shalihin Gresik,” *Jurnal MUDIR STAI Sanggata Kutai Timur*, 2020, 78.

⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3S, 2011), 38.

⁵ Ahmad Sulaiman & Udik Budi Wibowo, “Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Universitas Gadjah Mada,” *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2016, 12.

Tantangan mutu pendidikan masa depan terletak pada infrastruktur pendidikan yang merata dan masalah sumber daya manusia (SDM). Dua hal tersebut secara realitas sampai sekarang masih menjadi kendala terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah di negara Indonesia.⁶

Mutu pendidikan harus tertuju pada mutu lulusan. Mutu lulusan berkaitan dengan aspek intelektual, keterampilan manual, kekuatan nalar dan analisis, nilai, sikap, motivasi, kreativitas, keterampilan komunikasi, apresiasi kultural, memiliki tanggung jawab sosial serta memahami kebutuhan dunia.⁷

Sesuai dengan Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Sekolah Dasar dan Menengah. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa setiap lulusan satuan pendidikan dasar dan menengah mempunyai keterampilan pada tiga dimensi yaitu sikap, pengetahuan dan keterampilan lulusan SMA/MA/SMALB/paket C. *Pertama*, dari segi sikap mempunyai perilaku yang: mencerminkan sikap: beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkepribadian, jujur dan peduli, bertanggung jawab, sungguh-sungguh ingin belajar sepanjang hayat, serta mempunyai kesehatan jasmani dan rohani yang baik, sesuai untuk tumbuh kembang anak di keluarga, sekolah, masyarakat, dan lingkungan alam, nasional, megah, regional dan internasional. *Kedua*, dimensi pengetahuan mencakup pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif pada tingkat teknis, spesifik, rinci, dan kompleks tentang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya dan humaniora. Selain mampu menghubungkan ilmu-ilmu di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam, bangsa, negara, serta regional dan internasional. *Ketiga*, ditinjau dari keterampilan yang berkaitan dengan keterampilan berpikir dan bertindak kreativitas, produktivitas, kritik, kemandirian,

⁶ Ace Suryadi, *Analisis Kebijakan Pendidikan : Suatu Pengantar* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), 57.

⁷ Ahmad Sulhan, "Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Budaya Santri Dalam Mewujudkan Mutu Lulusan," *Jurnal Penelitian Keislaman*, 2018, <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/jpk>, 8.

kolaborasi dan komunikasi. Melalui pendekatan saintifik seperti mengevaluasi apa yang dipelajari di satuan pendidikan dan sumber lainnya secara mandiri.⁸

Hal serupa dikemukakan Suderajat (2005), pendidikan yang memiliki nilai ialah pendidikan yang menjadikan lulusannya cakap dalam bidangnya masing-masing dan mempunyai kompetensi yang tinggi didalam hidupnya.⁹

Adapun salah satu faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan mutu lulusan adalah kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan menjadi faktor penting ujung tombak pengambilan keputusan dan menjadi tokoh sentral dalam meningkatkan mutu lulusan di lembaga pendidikan islam. Menurut Gary Yulk, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰

Perkembangan konsep kepemimpinan kiai direspon baik oleh para pengamat dan praktisi di dunia pendidikan Islam. Hal itu ditandai dengan laporan dari Kementerian Agama, bahwa jumlah pondok pesantren di Indonesia sebanyak 26.975 hingga April 2022. Seluruh pesantren tersebut mendidik sebanyak 2,65 juta santri.¹¹

Kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam adalah pemberi inspirasi perubahan dan memiliki visi yang jelas ke arah mana organisasi akan dibawa. Dalam memimpin dan mengelola pondok pesantren, gaya kepemimpinan visioner ini sebagai salah satu model kepemimpinan yang sangat diharapkan mewarnai lembaga pendidikan islam dalam merealisasikan mutu lulusan agar mampu bersaing dalam era globalisasi. Menurut Robbins (1996), Kepemimpinan visioner adalah kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan

⁸ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016, *Standar Kompetensi Lulusan Sekolah Dasar Dan Menengah*, 2016, 76.

⁹ Suderajat Hari, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK* (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 56 .

¹⁰ Syaiful Sagala, *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: Prenadamedia Grup, 2018), 71.

¹¹ Kemenag RI, "Statistik Data Pondok Pesantren," <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik>, 2022, 3.

visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tantangan masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibandingkan saat ini.¹²

Hal serupa (Kemina, 2023) menyebutkan, untuk mewujudkan maju atau bermutunya suatu lembaga madrasah, selain kepemimpinan kepala madrasah juga memastikan berjalannya manajemen madrasah yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sementara Mujamil Qomar menegaskan hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kepemimpinan visioner yang mampu menembus kabut gelap masa depan, mampu membaca gelagat zaman, mampu menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan masa depan, dan mampu merespon tuntutan masa depan.¹³

Menurut Burt Nanus, seorang pemimpin yang visioner bisa diidentifikasi melalui beberapa ciri khas berikut: (1) selalu memiliki perencanaan; (2) berfokus sepenuhnya pada hasil; (3) mampu mengusung visi-visi baru yang menantang; (4) memiliki kemampuan memengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan; dan (5) penuh semangat dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mewujudkan visi tersebut.¹⁴

Senada, Hayatuddin Fataruba menjelaskan, bahwa kepemimpinan visioner sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan akibat era globalisasi. Perkembangan ini terjadi sangat cepat dan akan berdampak setiap aspek kehidupan sehingga menyebabkan terjadinya perdagangan tenaga kerja sangat mudah, membantu siswa mendapatkan informasi dari berbagai sumber dengan cepat, mempengaruhi perilaku dan etika manusia, dan di era globalisasi, hal ini tidak bisa ditutup-tutupi. Kemungkinan akan terbukanya peluang cabang sekolah luar negeri.¹⁵

Senada dalam Taufiqurokhman (2017) kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menghasilkan gagasan atau konsep visioner melalui dialog kritis dengan konstituen kepemimpinan lainnya untuk membentuk masa

¹² S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Prenhalindo, 1996), 67.

¹³ Kemina, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MAN Kota Bandar Lampung" (UIN Raden intan Lampung, 2023), 23.

¹⁴ Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction For Your Organization* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1992), 180.

¹⁵ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Praktiknya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 84.

depan organisasi yang diinginkan, hal ini akan dicapai melalui komitmen seluruh anggota organisasi serta melalui proses sosialisasi, transformasi, dan implementasi ide dan cita-cita pimpinan organisasi. Setelah visi ditetapkan dan ditetapkan, maka pemimpin harus mampu mendemonstrasikan visi tersebut agar dapat terwujud.¹⁶

Sementara Aan Komariah dan Cipi Triatna dalam penelitiannya menjelaskan, seorang pemimpin yang visioner memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) fokus pada masa depan yang penuh tantangan dan memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan tersebut; (2) berperan sebagai agen perubahan yang unggul; (3) memahami dengan baik prioritas organisasi dan menjadi penentu arah yang harus diambil; (4) berperan sebagai pelatih profesional; dan (5) mampu membimbing individu-individu menuju profesionalisme kerja yang diharapkan.¹⁷

Kepemimpinan kepala madrasah yang bersifat visioner menjadi faktor kunci terlaksananya program-program yang ada di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon. Peneliti juga melihat adanya keterlibatan peran kiai dan kepala madrasah yang menunjukkan kepemimpinan visioner yaitu sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. *Pertama*, sebagai penentu arah, kepala madrasah memberikan kebijakan yang difokuskan pada kompetensi santri dalam segi spiritual, akademik, dan dunia kerja. *Kedua*, sebagai agen perubahan, kepala madrasah memberikan inovasi-inovasi yang tertuju pada perkembangan kemampuan teknis santri atau peserta didik, keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan, pembentukan karakter, dan kewirausahaan. *Ketiga*, sebagai juru bicara, kepala madrasah melakukan sosialisasi visi dan keunggulan lembaga dengan melibatkan seluruh elemen lembaga. *Keempat*, sebagai pelatih, kepala madrasah memberikan pelatihan kepada tenaga kependidikan dan peserta didik. Peran tersebut dapat dilihat dari implementasi kepala madrasah dalam menjalankan visi

¹⁶ Taufiqurakhman, *Teori Perkembangan Kepemimpinan Visioner Dan Progresif* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2017), 139.

¹⁷ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), 92.

misi di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.¹⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal dengan Ustadz Mohammad Abdul Hakim, M.Pd.I, selaku tenaga pendidik di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mendapatkan informasi yang terjadi di Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, yaitu: *Pertama*, Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon memiliki kiai dengan kepemimpinan visioner yang dibuktikan dengan ide/gagasan, visi, dan misi yang dirancang. *Kedua*, kurikulum pesantren yang memadukan pesantren salaf, modern, dan sekolah unggulan di dalam dan luar negeri. *Ketiga*, pembelajaran berbasis program seperti bahasa Inggris, Arab, Perancis dan Mandarin dilakukan di sekolah dan di pondok. *Keempat*, berhasil mengirim 400 alumninya untuk melanjutkan studi di kampus-kampus internasional di luar negeri, meski usia pesantren masih sangat muda. *Kelima*, pesantren menerapkan integrasi ilmu umum dan agama dalam sistem yang dikenal sebagai sistem *cluster* dengan tujuh program unggulan yang meliputi program tahsin, program tahfidz, Program bahasa Inggris, Program bahasa Arab, program Timur Tengah, Program Qiratul kutub dan Program Eksakta dan Sains.

Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kekurangan, antara lain: 1) Kurangnya sumber daya manusia (SDM) tenaga pendidik, 2) Kurangnya kompetensi guru dalam menyusun rancangan rencana pembelajaran (RPP) dan silabus, dan 3) Sulitnya penyesuaian tenaga pengajar terhadap lingkungan pesantren. Sehingga, masalah tersebut menjadi akar masalah yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran dan peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional. Hal di atas disampaikan berdasarkan hasil wawancara dengan Ustadz Abdul Haris, S.Si, selaku Kepala Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

Adapun visi dan misi Pondok pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, yaitu untuk menjadi pusat pengembangan pendidikan terpadu antara ilmu, skill, dan nilai-

¹⁸ Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction For Your Organization*, 48.

nilai untuk menghasilkan kader yang cerdas, kompetitif, dan berakhlak mulia serta misi memfasilitasi proses aktualisasi potensi peserta didik dengan membekali ilmu, *skill*, dan nilai-nilai dari ajaran agama serta kearifan lokal nasional; mengembangkan pembelajaran yang berbasis pesantren dan pendidikan yang adaptif dengan perkembangan zaman; mengembangkan proses dan metode pembelajaran yang modern berbasis ICT (*Information and Communication Technology*); dan menghasilkan lulusan yang mampu berprestasi, berkontribusi dan bernilai bagi agama, bangsa, dan negara.¹⁹

Sementara, visi dan misi Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, yakni Perkembangan dan tantangan masa depan seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi; globalisasi yang sangat cepat; era informasi; dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan memicu madrasah untuk merespon tantangan sekaligus peluang itu. MA Unggulan Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon memiliki citra moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang yang diwujudkan dalam visi madrasah “Terwujudnya karakter manusia yang religius, berkualitas, terampil dan berdaya saing. Adapun misinya meliputi: 1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam mencapai prestasi akademik dan nonakademik, 3) Meningkatkan kualifikasi akademik dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan tuntutan globalisasi, dan 4) Meningkatkan daya kreativitas menuju Madrasah unggul berprestasi.

Berdasarkan hal di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terkait Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, dimana lembaga pendidikan tersebut merupakan lembaga pendidikan yang dirancang tidak seperti madrasah aliyah pada umumnya, melainkan menerapkan kelas akselerasi dua tahun. Sisa waktu yang satu

¹⁹ Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, “Profil Bina Insan Mulia,” <https://pesantrenbima.com/>, 2020, 1.

tahun dioptimalkan untuk penguatan kompetensi akademik khusus sebagai persiapan memasuki perguruan tinggi *bonafide*, luar negeri dan dalam negeri.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan alasan tersebut di atas, maka penulis membuat perumusan masalah penelitian ini dalam bentuk dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah sebagai penentu arah untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon?
2. Bagaimana kepala madrasah sebagai agen perubahan untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon?
3. Bagaimana kepala madrasah sebagai juru bicara untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon?
4. Bagaimana kepala madrasah sebagai pelatih untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan yakni:

1. Menjelaskan kepala madrasah sebagai penentu arah untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.
2. Menjelaskan kepala madrasah sebagai agen perubahan untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.
3. Menjelaskan kepala madrasah sebagai juru bicara untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

4. Menjelaskan kepala madrasah sebagai pelatih untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat dan kegunaan yang diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritik

Manfaat penelitian secara teoritik diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi dalam pengembangan konsep dan teori ilmu manajemen pendidikan, utamanya dalam kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih untuk meningkatkan mutu lulusan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan antara kajian teori yang ada dengan kenyataan yang ada di lapangan, sehingga akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap proses dan kepemimpinan kepala madrasah yang visioner untuk meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

2. Secara Praktis

Manfaat penelitian secara praktis diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi pondok pesantren, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam menyumbangkan ide dan gagasan serta saran dan masukan, khususnya dalam kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih untuk meningkatkan mutu lulusan.
- b. Bagi mudir dan ustadz/ustadzah, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagaimana kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih untuk meningkatkan mutu lulusan serta diaplikasikan dalam pondok pesantren.
- c. Bagi peneliti, hal ini merupakan temuan yang akan sangat bermanfaat dalam mengembangkan sebuah lembaga pendidikan pondok pesantren tentang

kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih untuk meningkatkan mutu lulusan.

E. Kerangka Berpikir

Untuk menjelaskan masalah penelitian ini digunakan beberapa teori yang terkait langsung dengan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

1. Konsep Teoritis Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai seseorang yang mampu mengembangkan gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan memikirkan masa depan. Pemimpin visioner juga harus memiliki kompetensi mampu membuat rencana sesuai kebutuhan zaman, menetapkan sasaran dan strategi yang akan dilakukan, pandai mencari alternatif dan memetakan masalah dan peluang, harus berani mengambil resiko, membangun jejaring atau kemitraan serta mampu mengembangkan inovasi yang dapat memberikan manfaat untuk perubahan.

Sebagaimana dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna, kepemimpinan visioner merupakan seorang pemimpin yang diidentifikasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut; (1) Selalu memiliki perencanaan; (2) Berfokus sepenuhnya pada hasil; (3) Mampu mengusung visi-visi baru yang menantang; (4) Memiliki kemampuan memengaruhi orang lain untuk mendapatkan dukungan; dan (5) Penuh semangat dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mewujudkan visi tersebut.²⁰

Penjelasan teori kepemimpinan visioner kepala madrasah yang dikaji dalam penelitian ini yaitu peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.. Burt Nanus (1992) mengungkapkan, terdapat empat peran yang dimainkan oleh pemimpin visioner kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya, meliputi: *Pertama*, sebagai penentu arah, kepala madrasah memberikan kebijakan yang difokuskan pada kompetensi santri dalam segi spiritual, akademik, dan dunia kerja. *Kedua*, sebagai agen perubahan, kepala madrasah memberikan inovasi-inovasi yang tertuju pada perkembangan kemampuan teknis santri, keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan, pembentukan

²⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, 16.

karakter, dan kewirausahaan. *Ketiga*, sebagai juru bicara, kepala madrasah melakukan sosialisasi visi dan keunggulan lembaga dengan melibatkan seluruh elemen lembaga. *Keempat*, sebagai pelatih, kepala madrasah memberikan pelatihan kepada tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan para santri.²¹

2. Konsep Teoritis Mutu Lulusan

Mutu lulusan atau standar kualitas yang dipakai yaitu berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang standar kompetensi lulusan yaitu kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, ilmu pengetahuan, dan keterampilan peserta didik yang harus dipenuhinya atau dicapainya dari satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tertentu.²²

Secara terminologi mutu lulusan adalah sebuah komponen utama yang menjadi target dari suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan²³ Konsep mutu menurut Philip B Crosby adalah *conformance to requirement*, yakni sesuai dengan yang disyaratkan atau distandardkan.²⁴ Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi. ²⁵

Pisau analisis dalam meneliti kepemimpinan visioner kepala madrasah untuk meningkatkan mutu lulusan terangkum dalam peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.

Pemahaman dan alur dari permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan pendekatan CIPP Sufflebeam & Guba. Tujuannya, untuk memudahkan peneliti membuat kerangka pemikiran penelitian. Adapun pendekatan CIPP Suffle beam & Guba disajikan sebagai berikut:²⁶

²¹ Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction For Your Organization*, 49.

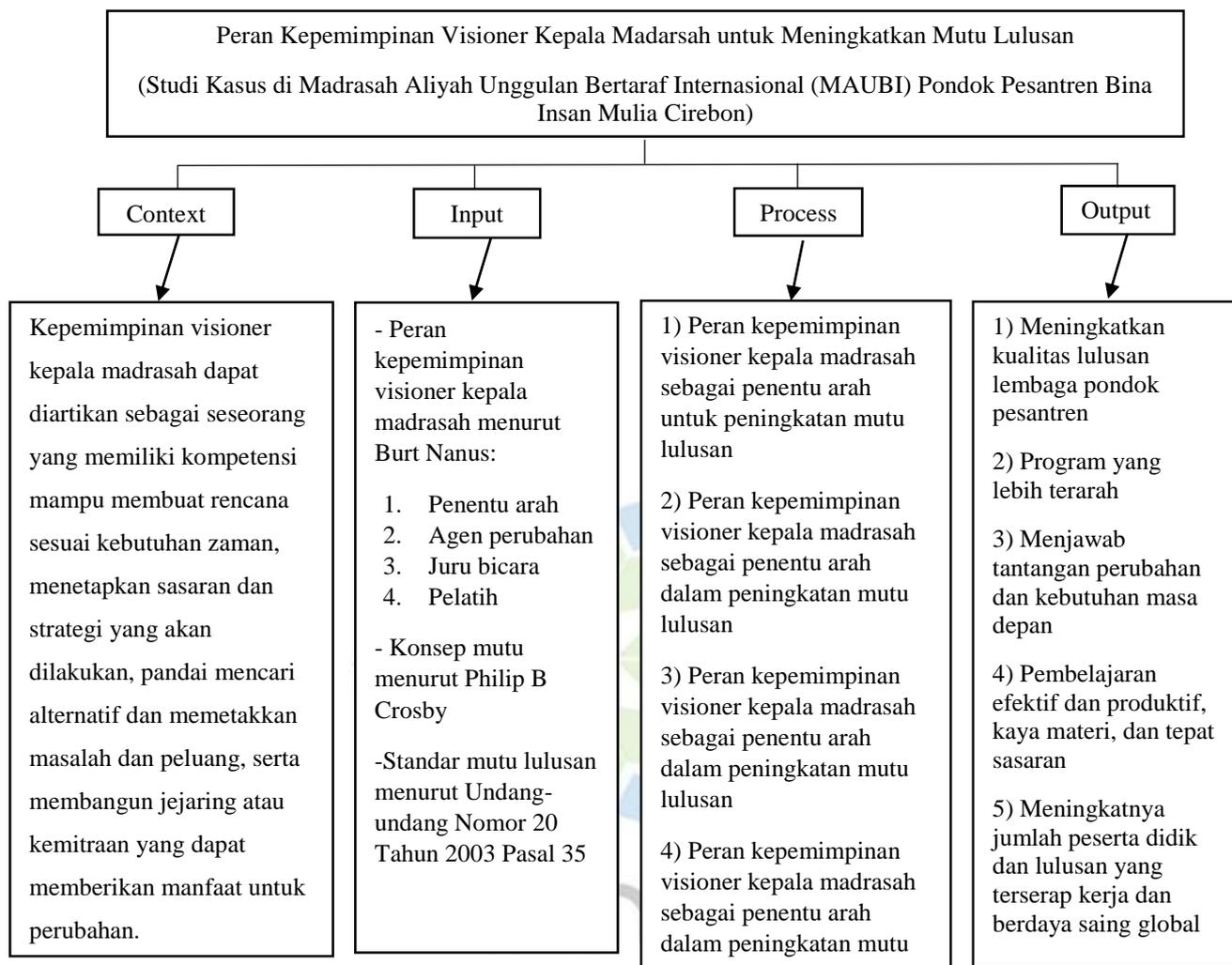
²² “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” 2003, 37.

²³ Nur Zazin, *Gerakan Manata Mutu Pendidikan*, 135.

²⁴ T Sriwidadi, *Manajemen Mutu Terpadu (The Winnesrs, 2001)*, 124.

²⁵ E. S Chaeriyah, “Manajemen Berbasis Mutu,” *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana* 4(2) (2016): 7.

²⁶ Y. S. Guba, E. G., & Lincoln, *Effective Evaluation* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1981), 147.



Gambar 1.1 Kerangka berpikir penelitian Model CIPP
Sumber: diadaptasi dari CIPP Sufflebeam & Guba (dalam Rusidana, 2017)
dikembangkan oleh peneliti

F. Penelitian Terdahulu

Untuk lebih mendalam kajian mengenai peran kepemimpinan visioner kiai dalam meningkatkan mutu lulusan telah dikaji beberapa pustaka yang relevan dengan mendukung peneliti dalam penelitian ini diantaranya:

1. Kemina (2023) melakukan penelitian tesis dengan judul Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kota Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Bandar Lampung. Jenis

penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian di antaranya adalah kepala madrasah, waka kurikulum, guru dan siswa. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah berusaha fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan dengan cara melanjutkan visi misi yang sudah terbentuk sebelumnya. Perwujudan fungsi pendidikan tidak lepas dari adanya peran kepemimpinan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah memegang peranan yang penting dalam meletakkan pondasi pendidikan bagi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di lembaganya.²⁷

2. Firdaus, Khairunnisa, dkk. (2023) melakukan penelitian berjudul Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Pengumpulan literatur–literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan kharismatik dan visioner. Hasil penelitiannya bahwa pemimpin visioner merupakan sosok pemimpin yang mampu menetapkan kearah mana organisasi dibawa, dan bagaimana mencapainya. Dengan demikian pemimpin visioner harus memiliki kemampuan berpikir prediktif, antisipatif, sistematis, holistik, integratif, dan komprehensif.²⁸
3. Muhammad Abdul Majid Lazimul Imaan (2020) melakukan penelitian tesis berjudul Kepemimpinan Visioner dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMK 2 Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Adapun dalam pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sehingga penelitian ini menghasilkan bahwa, (1) kepala sekolah sebagai penentu arah memberikan kebijakan yang difokuskan pada kompetensi siswa dalam segi spiritual, akademik, dan dunia kerja. (2) kepala sekolah sebagai agen perubahan memberikan inovasi-inovasi yang tertuju pada perkembangan kemampuan teknis peserta didik, keimanan dan ketakwaan kepada

²⁷ Kemina, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MAN Kota Bandar Lampung.” (UIN Raden Intan Lampung, 2023), 24.

²⁸ Dede Ridho Firdaus et al., “Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner Di Pondok Pesantren,” *Journal on Education* Volume 05, (2023), 11.

Tuhan, pembentukan karakter, dan kewirausahaan. (3) kepala sekolah sebagai juru bicara melakukan sosialisasi visi dan keunggulan lembaga dengan melibatkan seluruh elemen lembaga. (4) kepala sekolah sebagai pelatih memberikan pelatihan kepada tenaga kependidikan dan peserta didik. Semua hal tersebut sebagai upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMK PGRI 2 Ponorogo.²⁹

4. Sri Wahyuni Satiman (2021) melakukan penelitian tesis berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan di SMK Pelayaran Samudera Indonesia Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) Pengaruh kepemimpinan visioner terhadap mutu lulusan. 2) Pengaruh kinerja guru terhadap mutu lulusan 3) Pengaruh fasilitas belajar terhadap mutu lulusan 4) Pengaruh kepemimpinan visioner, kinerja guru dan fasilitas belajar terhadap mutu lulusan. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian asosiatif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan daftar pertanyaan. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.0, dengan analisis deskript. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan Visioner mempengaruhi Mutu Lulusan di SMK sebesar 51,6 %; (2) secara parsial variabel Kinerja Guru mempengaruhi Mutu Lulusan di SMK sebesar 78,2 %; (3) secara parsial variabel Fasilitas Belajar mempengaruhi Mutu Lulusan di SMK sebesar 84,1 %; (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Visioner, Kinerja Guru dan Fasilitas Belajar terhadap Mutu Lulusan di SMK sebesar 89,7 %.³⁰
5. Septeria Shinta Dewi Nanik Hariyani (2021) melakukan penelitian tesis dengan judul Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, dalam hal pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sehingga penelitian ini memiliki

²⁹ Muhammad Abdul Majid Lazimul Imaan, "Kepemimpinan Visioner Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Di SMK PGRI 2 Ponorogo" (IAIN Ponorogo, 2020), 3.

³⁰ Sri Wahyuni Satiman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru Dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan Di SMK Pelayaran Samudera Indonesia Medan" (Universitas Muhamadiyah Sumatera Utara, 2021), 8.

hasil diantaranya adalah: (1) kepala sekolah sebagai penyusun strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan memberikan kebijakan yang difokuskan pada pembuatan perencanaan, pengendalian mutu, dan perbaikan kinerja dalam mencapai mutu pendidikan yang baik. (2) kepala sekolah berperan sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. (3) dampak kepemimpinan visioner yang terwujud dalam keberhasilan dan faktor-faktor pendukungnya. Semua hal tersebut merupakan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMPN 1 Takeran Magetan.³¹

6. Ami Latifah, Andi Warisno dan Nur Hidayah (2021) melakukan penelitian dengan judul *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Ma Nurul Islam Jati Agung*. Penelitian ini bertujuan mengkaji Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan MA Nurul Islam Kecamatan Jati Agung Tahun 2020. Penelitian ini dibatasi pada Mutu Lulusan yang meliputi landasan teori Rohiat. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Temuan penelitian ini mengungkapkan banyak taktik yang digunakan kepala madrasah untuk mencapai suatu tujuan. Tentu saja pendekatan yang digunakan mengacu pada publikasi teori tentang keunggulan Lulusan, yang meliputi input, prosedur, dan hasil yang ada.³²

Adapun terkait persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu, peneliti sajikan dalam tabel 1.1.

³¹ Septeria Shinta Dewi Nanik Hariyani, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMPN 1 Takeran" (IAIN Ponorogo, 2021), 5.

³² Andi Warisno dan Nur Hidayah Ami Latifah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Ma Nurul Islam Jati Agung," *Jurnal Muhtadiin*, Vol. 7 No. 02 Juli-Desember Vol.7 No 2 (2021), 9.

Tabel 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul	Jenis penelitian, Nama penulis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN Kota Bandar Lampung.	Tesis, Kemina, 2023	Penelitian sama membahas kepemimpinan visioner dalam peningkatan lulusan	Penelitian berfokus dalam kepemimpinan visioner kiai dan dilakukan di pondok pesantren	Penelitian ini bertujuan menjelaskan kepemimpinan visioner kepala madrasah sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih untuk peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional (MAUBI) Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon
2	Analisis Model Kepemimpinan	Jurnal, Firdaus,	Kepemimpinan visioner	Kepemimpinan karismatik	

	Kharismatik dan Visioner di Pondok Pesantren	Khairunnisa, dkk, 2023			
3	Kepemimpinan Visioner dalam Peningkatan Mutu Lulusan di SMK 2 Ponorogo	Tesis, Muhammad Abdul Majid Lazimul Imaan, 2020	Penelitian sama membahas kepemimpinan visioner dalam peningkatan lulusan	Penelitian berfokus dalam kepemimpinan visioner kiai dan dilakukan di pondok pesantren	
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Fasilitas Belajar Terhadap Mutu Lulusan di SMK Pelayaran Samudera Indonesia Medan.	Tesis, Sri Wahyuni Satiman, 2021	Kepemimpinan visioner	Berfokus pada Kinerja guru dan fasilitas belajar	
5	Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran.	Tesis, Septeria Shinta Dewi Nanik Hariyani, 2021	Kepemimpinan visioner	Tidak fokus membahas mutu lulusan	
6	Kepemimpinan Kepala	Jurnal, Ami Latifah, Andi	Peningkatan mutu lulusan	Membahas secara luas	

	Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Ma Nurul Islam Jati Agung	Warisno dan Nur Hidayah, 2021		kepemimpinan kepala madrasah	
--	---	-------------------------------	--	------------------------------	--

