

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH  
DI MTS AL-HIKMAH GUNUNG KASO  
KABUPATEN PESAWARAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh**

**NANDO PRAWOTO  
NPM : 1411020118**

**Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/2018 M**

**KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH  
DI MTS AL-HIKMAH GUNUNG KASO  
KABUPATEN PESAWARAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**



**Pembimbing I : Drs. H. Amirudin, M.Pd.I**

**Pembimbing II: Dr. Oki Dermawan, M.Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/2018 M**

## ABSTRAK

### KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MTs AL-HIKMAH GUNUNG KASO KABUPATEN PESAWARAN

Oleh  
**Nando Prawoto**

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Merumuskan visi tidak dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan kita untuk mencapai sasaran.

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah 1).Bagaimana peran kepala madrasah dalam merumuskan visi?. 2).Bagaimana upaya kepala madrasah mentransformasikan visi?. 3).Bagaimana peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso?. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam merumuskan, mentransformasikan dan mengimplementasikan visi.

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan, dimana penelitian ini dilakukan dalam lokasi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran, adapun dalam pengumpulan data menggunakan metode observasi, interview/wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis kualitatif dimana penulis menggambarkan gejala-gejala yang terjadi pada objek penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1).Peran kepala madrasah dalam merumuskan visi sekolah sebagai pencetus ide awal bersama Tim Pengembang Sekolah dalam merumuskan visi secara bersama-sama, sekaligus sebagai motivator, inspirator, serta memfasilitasi Tim Pengembang Sekolah dalam merumuskan visi misi. 2).Transformasi yang dilakukan kepala madrasah yaitu secara langsung menyampaikan kepala seluruh komunitas sekolah melalui forum formal atau rapat dan secara tidak langsung dilakukan dengan menggunakan media-media seperti spanduk dan brosur sekolah. 3). Bahwa implementasi yang dilakukan kepala sekolah dengan memberikan teladan, disiplin kerja, koordinasi, komunikasi, serta sebagai evaluator dan motivator terhadap kinerja seluruh warga sekolah.

Kata kunci : Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI**  
**MTs AL-HIKMAH GUNUNG KASO KABUPATEN**  
**PESAWARAN**  
**Nama : NANDO PRAWOTO**  
**NPM : 1411030118**  
**Prodi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**Fakultas : TARBIIYAH DAN KEGURUAN**

**MENYETUJUI:**

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.I**  
**NIP. 19690305 199603 1 001**

**Pembimbing II**

**Dr. Oki Dermawan, M.Pd**  
**NIP. 19761030 200501 1 001**

**Mengetahui**  
**Ketua Jurusan MPI**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.I**  
**NIP. 19690305 199603 1 001**



KEMENTERIAN AGAMA  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmín Sukarame Bandar Lampung Telp (0721)703260

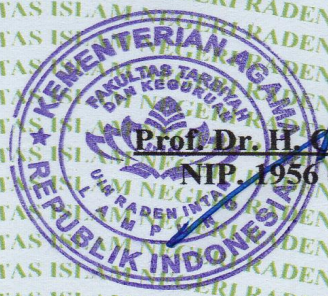
**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul: **KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA MADRASAH DI MTs AL-HIKMAH GUNUNG KASO KABUPATEN PESAWARAN**. Disusun oleh: **NANDO PRAWOTO, NPM: 1411030118**, Jurusan: **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, pada hari/tanggal: **Jum at, 16 November, 2018**.

**TIM MUNAQASYAH**

- Ketua : **Dr. M. Muhassin, M.Hum** 
- Sekretaris : **Sri Purwanti Nasution, M.Pd** 
- Penguji Utama : **Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd** 
- Penguji Pendamping I : **Drs. H. Amirudin, M.Pd.I** 
- Penguji Pendamping II : **Dr. Oki Dermawan, M.Pd** 

Mengetahui,  
**Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan**



**Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**  
**NIP. 1956 08101987 03100 1**

## MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S. An-Nisa : 59)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Asbabunnuzul dan Hadits Sahih*, (Jakarta:SYGMA, 2010), h. 78

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT. Dan sebagai ungkapan terima kasih, kami persembahkan skripsi ini kepada :

1. Ibu dan Ayahku tercinta, yang telah mencurahkan seluruh kasih sayang serta doa yang tiada hentinya setiap ruku' dan sujudnya untuk kesuksesan anaknya. Terima kasih aku ucapkan dari hati yang paling dalam atas semua pengorbanan yang tak akan terbalas, pengorbanan yang penuh dengan piluh, tanpa mengenal lelah dan letih. Terima kasih karena selalu menjadi penyemangatku dikala duka dan selalu menasehatiku dikala salah.
2. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan studi.
3. Para Pendidik yang telah mendidik dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi
4. Almamaterku tercinta Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman ilmiah yang akan selalu saya kenang sepanjang masa.

## RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Nando Prawoto lahir di Dusun Gunung Kaso Desa Way Harong Kecamatan Way Lima Kabupaten Pesawaran pada tanggal 09 Juli 1996 yang merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Suwarno Bunoto dan Ibu Warsini. Pendidikan penulis dimulai tahun 2002 masuk Sekolah Dasar Negeri 3 Way Harong lulus pada tahun 2008, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 1 Way Lima lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan pendidikan kembali di SMAN 1 Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran lulus pada tahun 2014. Kemudian pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan ke salah satu Perguruan Tinggi Islam yang ada di Bandar Lampung yaitu UIN Raden Intan Lampung dimana penulis mengkosentrasikan diri pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam sampai sekarang.

Selama kuliah penulis mengikuti berbagai macam kegiatan dan organisasi baik didalam maupun diluar kampus diantaranya yaitu :

1. UKM BAPINDA UIN Raden Intan Lampung
2. KAMMI Raden Intan Lampung



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT tuhan semesta alam, berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran.

Sholawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun umat manusia dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang yakni Agama Islam.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih jauh dari kata sempurna, namun harapan timbul dari lubuk hati yang paling dalam semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu yang akan datang, untuk itu kritik saran dan koreksi dari pembaca akan penulis terima dengan ikhlas dan lapang dada.

Penulis haturkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Drs. H. Amirudin, M.Pd.I dan Bapak Dr. Muhassin, M.Hum Selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Drs. H. Amirudin, M.Pd.I dan Bapak Dr. Oki Dermawan, M.Pd Selaku Pembimbing I dan II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran.
4. Sri Purwanti N., M.Pd Selaku Tata Usaha Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang selalu sabar mendampingi.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta segenap Karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah membekali ilmu pengetahuan dan berbagai pengalaman pada penulis.

6. Bapak Ady Triyono, S.Pd.I Selaku Kepala MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran beserta staf dan segenap guru yang telah membantu untuk kelancaran dalam penelitian ini.
  7. Keluarga Veteran yang banyak memberikan masukan dan semangat dalam menyelesaikan studi
  8. Seluruh keluarga Manofision (MPI B), KKN dan PPL yang memberikan banyak pengalaman serta pelajaran hidup yang bermakna.
  9. Seluruh pihak yang telah mendukung penulisan skripsi ini khususnya sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2014 jurusan Manajemen Pendidikan Islam
- Akhirnya semoga bantuan Bapak/Ibu/Saudara yang telah ikhlas membantu penulis, mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT sesuai dengan amal ibadahnya. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya.

Bandar Lampung, November 2018  
Penulis,

**Nando Prawoto**  
**NPM. 141103118**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Sub Fokus.....	8
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Dan Manfaat .....	9

### BAB II LANDASAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan Visioner .....	11
1. Pengertian Kepemimpinan Visioner .....	11
2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner .....	15
3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Visioner.....	20
4. Kompetensi pemimpin Visioner .....	22
B. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah .....	30
1. Pengertian Pemimpin Visioner .....	30
2. Langkah-langkah Kepemimpinan Visioner .....	32
3. Peran Kepemimpinan Visioner .....	38

C. Penelitian yang Relevan .....	41
----------------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Metode Penelitian.....	44
B. Jenis dan Sifat Penelitian .....	45
C. Teknik pengumpulan Data .....	45
D. Analisis Data .....	49
E. Keabsahan Data.....	51

### **BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Penyajian Data .....	53
1. Profil MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran .....	53
2. Peran kepala madrasah dalam merumuskan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran .....	58
3. Upaya kepala madrasah mentransformasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso.....	61
4. Peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi MTs Al- Hikmah Gunung Kaso.....	63
B. Pembahasan.....	65

### **BAB V PENUTUP**

A. Simpulan .....	74
B. Saran .....	76

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
1.1	Indikator kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran.....	6
4.1	Keadaan Pendidik MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran Tahun Pelajaran 2017/2018.....	56
4.2	Keadaan Peserta Didik MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran.....	56
4.3	Keadaan Sarana Prasarana MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran Tahun Pelajaran 2017/2018.....	57



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kisi-kisi instrumen penelitian
- Lampiran 2. Lembar Wawancara
- Lampiran 3. Lembar Observasi
- Lampiran 4. Surat Pengantar Penelitian
- Lampiran 5. Surat Balasan Penelitian
- Lampiran 6. Foto Wawancara dengan Kepala Sekolah
- Lampiran 7. Foto Wawancara Dengan Pendidik Guru Mata Pelajaran Fikih
- Lampiran 8. Foto Wawancara dengan Staf TU
- Lampiran 9. Foto Proses Belajar Mengajar
- Lampiran 10. Foto Baner/Spanduk Visi Misi dan Tujuan Sekolah
- Lampiran 11. Keadaan MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran
- Lampiran 12. Keadaan Kantor MTs Al-Hikmah Gunung Kaso
- Lampiran 13. Keadaan Halaman MTs-Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran
- Lampiran 14. Keadaan Ruang MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>halaman</b>
3.1	Triangulasi Teknik Penelitian.....	52
4.1	Struktur Organisasi Sekolah.....	55



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan mempunyai nilai-nilai yang hakiki tentang harkat dan martabat manusia. Namun, belakangan lembaga pendidikan yang namanya sekolah ini hanya menyediakan waktu yang terbatas dengan aturan yang ketat, serta cenderung menganggap sebagai satu-satunya lembaga pendidikan. Idealnya, pendidikan seharusnya merupakan gambaran kondisi masyarakat. Dalam buku Yoyo Bahtiar.I, Nicolas Hans bahwa pendidikan adalah watak nasional suatu bangsa. Nilai-nilai bukan saja hanya etika dalam arti baik atau tidak baik, namun lebih ditekankan pada tujuan mengapa perlu adanya pendidikan.<sup>1</sup>

Seperti halnya yang pernah diungkapkan Oki Dermawan, bahwa pendidikan merupakan suatu kegiatan yang secara sadar dan disengaja, serta penuh tanggung-jawab dilakukan orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak dewasa dan berlangsung terus-menerus, semenjak dilahirkan sampai

---

<sup>1</sup> Yoyo Bahtiar Irianto, *Kebijakan pembaharuan pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 1-2.



meninggal. Dengan pendidikan diharapkan dapat menghasilkan manusia yang berkualitas dan bertanggung jawab serta mampu melalui masa depan.<sup>2</sup>

Agar organisasi atau sekolah dapat *survive* dan berkembang, maka ia harus mencapai tujuan-tujuan. Karena ia merupakan kunci bagi tercapainya keberhasilan organisasi.<sup>3</sup> Menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personal yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah perlunya kepala madrasah yang melakukan kepemimpinan visioner.

Kepala madrasah memainkan peranan penting, dan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Merosotnya mutu pendidikan di Indonesia, dilihat dari perspektif makro disebabkan oleh buruknya sistem pendidikan nasional dan rendahnya sumber daya manusia (SDM). Karna itu salah satu kebijakan pokok pembangunan pendidikan nasional ialah peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.<sup>4</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah dalam era desentralisasi pendidikan memiliki otonomi yang sangat luas, sehingga dihadapkan kepada berbagai permasalahan

---

<sup>2</sup> Oki Dermawan, "Partisipasi Wali Murid di Sekolah Dasar (SD) Kuttab Al Fatah Bandar Lampung", *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol 6 No.2 (2016), h.219

<sup>3</sup> Ais Zakiyah, *Manajemen bisnis* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), h. 5.

<sup>4</sup> Abdul Hadis, Nurhayati. B. *Manajemen mutu pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2012), h. 1-2.

manajemen dan kepemimpinan yang cukup rumit dan kompleks. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada setiap lembaga yang menjadi tanggung jawabnya, memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar dapat mengelola sekolah secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.<sup>5</sup>

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran.

ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ١٤

Artinya: Kemudian Kami jadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (meraka) di muka bumi setelah mereka, untuk kami lihat bagaimana kamu berbuat.(Q.S Yunus:14)<sup>6</sup>

Serta hadits Rasulullah SAW bersabda: *“Semua laki-laki adalah pemimpin, dan setiap kalian bertanggung jawab atas yang dipimpinnya, imam adalah pemimpin, dan ia bertanggung jawab atas rakyatnya, orang laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya dan ia bertanggung jawab atas yang dipimpinnya, dan wanita adalah pemimpin di rumah suaminya, ia bertanggung jawab atas yang dipimpinnya, pembantu adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atas yang dipimpinnya, dan setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas yang dipimpinnya.”*(Muttafaq’alaihi).<sup>7</sup>

Kesimpulan dari ayat dan hadits diatas, bahwa setiap pemimpin mempunyai tanggung jawab sebagaimana tugas yang diemban harus dimaksimalkan menjadi

---

<sup>5</sup> HE. Mulyasa. *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2015), h. 2.

<sup>6</sup> Al-Qur’an Tafsir Bill Hadis Cordoba, Bandung: 2013 h. 209

<sup>7</sup> Muhammad Ali Al-Hashimi, *Kepribadian Seorang Muslim* (Riyadh : Internasional Islamic Publishing House, 2006) h. 112-113

suatu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Seorang kepala madrasah tidak mungkin dapat bekerja sendiri. Kepala sekolah membutuhkan perangkat organisasi lain yang digerakkan sedemikian rupa sehingga memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi. Upaya mewujudkan visi menjadi realita menuntut kapasitas kepemimpinan yang tidak hanya kuat, tetapi juga unggul<sup>8</sup>.

Kepemimpinan yang memiliki visi adalah dapat mengorganisasi suatu kelemahan lembaga menjadi kekuatan dan mengorganisasi tantangan lembaga menjadi peluang untuk mencapai cita-cita bersama sekolah. Organisasi sekolah mencerminkan gabungan individu yang terdiri-dari dua orang atau lebih yang berkumpul dalam setiap kelompok untuk mewujudkan visi.

Tugas kepemimpinan adalah mewujudkan harapan-harapan visi sekolah dan untuk mengerjakan tujuan bersama. Oleh sebab itu, kepemimpinan adalah menetapkan arah yang dapat dirasakan (*a sensible direction*), membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, dan memberi mereka kekuatan (*energizing them*) untuk mencapainya dengan cara-cara yang terencana. Kepemimpinan yang memiliki visi atau dapat disebut kepemimpinan visioner.<sup>9</sup>

Kepala sekolah sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada peningkatan mutu. Strategi peningkatan mutu ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT),

---

<sup>8</sup> Isjoni, *manajemen kepemimpinan dalam pendidikan*,(Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2007) h. 61

<sup>9</sup> Muh.Hambali, *Kepemimpinan Visioner*, Madrasah, Vol 5. No.1 Juli-Desember 2012, h. 9-10.

strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk terus-menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan, dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.<sup>10</sup>

Visi sekolah harus menjadi atribut seorang kepala madrasah sekarang dan masa depan, karena kepala madrasah dengan visi yang dangkal akan membawa kemunduran sekolah dan hanya akan menghasilkan sekolah yang buruk, yang tidak disenangi masyarakat.<sup>11</sup> Pergantian kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso kab.Pesawaran menjadi fenomena yang menarik bagi banyak kalangan, baik dari internal *stakeholders* sekolah maupun masyarakat sekitar.

Visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso adalah mewujudkan madrasah yang berakhlak mulia, islami, berkualitas dan berprestasi. Kemudian dalam realisasinya banyak perubahan infrastruktur pendidikan yang lebih ditingkatkan kualitasnya, selain itu pihak tenaga pendidik juga dituntut untuk meningkatkan kualitas mengajar dengan memberi media belajar yang modern.

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki posisi yang strategis untuk mengendalikan dan mengatur perilaku organisasi untuk mewujudkan visi terutama dalam mengendalikan dan mengatur pola, aturan serta sistem di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran. Dibutuhkan peran pemimpin yang bervisi kuat serta

---

<sup>10</sup> HE. Mulyasa. Op.Cit. h. 8.

<sup>11</sup> Ibid. H. 23

kerjasama seluruh *stakeholders* sekolah, untuk memimpin MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran yang sering dikenal dengan gaya kepemimpinan visioner.

Menurut Komariah dan Triatna, bahwa ada 4 langkah menjadi pemimpin visioner yang terdiri atas langkah-langkah Visionery Leadership, yaitu:

1. Penciptaan visi
2. Perumusan visi
3. Transformasi visi
4. Implementasi visi

Adapun Hasil Prasurvey Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran dapat dilihat tabel dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Indikator kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah**

No	Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	Dilaksanakan	Dilaksanakan sebagian	Tidak dilaksanakan
1	Apakah Kepala Madrasah telah penciptaan/membuat visi	✓		
2	Apakah Kepala Madrasah sudah merumuskan visi	✓		
3	Apakah Kepala Madrasah melakukan Transformasi visi		✓	
4	Apakah Kepala Madrasah telah melakukan implementasi visi		✓	

Sumber : *Wawancara Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso*

Disini kepemimpinan visioner kepala madrasah belum terlaksana dengan baik, masih ada kekurangan yaitu dalam melakukan transformasi visi, dimana

kepala sekolah harus membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *Shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh rasa memiliki dan rasa kepemilikan, kepala sekolah tidak mengarahkan dengan baik visi, terlihat dari rasa kurang memiliki warga sekolah, visi yang tidak diyakini dapat tercapai. Serta visi yang tidak diimplementasikan secara maksimal yang hanya dirasa slogan dan simbol-simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karenanya penulis mengadakan data awal penelitian Skripsi yaitu mengenai Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran agar penerapan visi dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan kebutuhan

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, masalah-masalah dalam penelitian ini difokuskan sebagai berikut.

1. Diduga kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran dalam menciptakan visi tidak sesuai dengan visi Sekolah
2. Sepertinya kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran belum merumuskan visi.
3. Terlihat di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran kepala madrasah belum melaksanakan Tranformasi Visi.
4. Diduga pelaksanaan atau implementasi visi di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran belum berjalan.

### **C. Sub Fokus**

Mengingat masalah yang tercakup dalam penelitian ini sangat luas maka sub fokus sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah dalam merumuskan visi
2. Upaya kepala madrasah dalam mentransformasikan visi
3. Peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi

### **D. Rumusan Masalah**

Suatu masalah biasanya timbul dikarenakan adanya kesenjangan antara teori dan konsep-konsep dengan kenyataan dilapangan penelitian. Masalah dalam penelitian ini merupakan suatu langkah pertama dari penelitian dan masalah adalah segala bentuk persoalan yang perlu dicari penyelesaiannya, atau kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya

Menurut Sugiyono bahwa, “ Masalah diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi”.<sup>12</sup> Masalah dalam penelitian kualitatif adalah masalah yang dibawa oleh peneliti masih remang-remang, bahkan gelap, kompleks dan dinamis.<sup>13</sup>

Oleh karena itu, masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara, tentative dan akan berkembang atau berganti setelah penulis berada di lapangan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas penulis berusaha merumuskan masalah sebagai berikut:

---

<sup>12</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 32.

<sup>13</sup> Ibid, h. 283

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam merumuskan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran?
2. Bagaimana upaya kepala madrasah mentransformasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran?
3. Bagaimana peran kepala madrasah mengimplementasikan Visi di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran?

#### **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam merumuskan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran
2. Untuk mengetahui bagaimana upaya kepala madrasah mentransformasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran
3. Untuk mengetahui Bagaimana Kepala Madrasah mengimplementasikan Visi di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab. Pesawaran.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini secara teoritis dan praktis adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan pengetahuan dalam pengembangan teori kepemimpinan visioner bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga untuk mendukung teori-teori yang sudah ada sehubungan dengan kepemimpinan visioner



2. Manfaat Praktis: Bagi peneliti sendiri ini bermanfaat menambah pengalaman dan pengetahuan terkait kepemimpinan visioner kepala Madrasah Sedangkan bagi kepala madrasah diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan kepala madrasah dalam melaksanakan teori kepemimpinan visioner. Bagi sekolah diharapkan penelitian ini menambah informasi pentingnya kepemimpinan visioner kepala Madrasah.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Kepemimpinan Visioner

##### 1. Pengertian kepemimpinan Visioner

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan/anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi. Menurut Wahyudi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>13</sup> Kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar-pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2017), h.119.

<sup>14</sup> Sudarwan Danin, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 1.

Dalam Danin dan Suparno, Pemikiran Follet ini didasari atas asumsi bahwa pemimpin memerlukan kharismatik, stabilitas, emosi, kewibawaan, kejujuran, taktik dan strategi, serta kemampuan menjalin hubungan antarmanusia. Kesemuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.<sup>15</sup>

Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, Sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan:

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 ٣

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"(Al-Baqarah: 30)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Visioner adalah orang yang memiliki khayalan atau wawasan ke depan. Menurut Harefa, visioner

---

<sup>15</sup> Ibid, h. 2

adalah suatu ketidakpuasan yang mendalam mengenai realitas faktual masa kini yang dibarengi dengan suatu pandangan yang tajam mengenai kemungkinan menciptakan realitas baru di masa depan, yang secara mendasar lebih baik. Visioner memiliki penekanan pada ketidakpuasan terhadap realitas faktual masa kini yang mencakup, yaitu:

- a. adanya pemahaman mengenai suatu konteks, situasi, dan kondisi nyata, sebagaimana masa kini.
- b. pemahaman itu berdasarkan fakta-fakta empiris dan data-data.
- c. Pemahaman itu menimbulkan *constructive discontent*.

Artinya suatu bentuk ketidakpuasan yang tidak dirasuki oleh dendam dan sakit hati, tetapi lebih oleh kesadaran terhadap besarnya potensi yang belum teraktualisasikan dengan baik.<sup>16</sup>

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 dimasa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Andrias, Harefa *Menjadi manusia Pembelajar*, (Jakarta: Kompas, 2000), h. 169.

<sup>17</sup> Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara), h. 82.

Menurut Marno, Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan dimasa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Bagi pemimpin visioner, tatkala melihat batu misalnya. Dibenaknya tergambar keinginan untuk membuat rumah yang besar dan megah. Pemimpin yang visioner itu penting dan menentukan hidup matinya organisasi.<sup>18</sup>

Kepala sekolah harus memiliki visi ke depan. Dia harus berpikir futuristik. Tanpa visi yang jelas, kepala sekolah akan terus berada di dunia kegelapan atau setidaknya serba abu-abu. Visi pada intinya adalah pandangan jauh ke depan. Visi adalah daya 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.<sup>19</sup>

Dalam Marno, Cortada mendefinisikan visi sebagai “*A view of our environment will enable our tremendous future success.*” Definisi ini menyiratkan bahwa kesuksesan yang bermakna pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan siapapun juga dalam memandang lingkungan secara cermat, karena faktor-faktor itu amat menentukan kesuksesan menggapai masa depan. Dilihat dari persepektif waktu, visi pada intinya

---

<sup>18</sup>Marno, *Islam By Management and Leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), h. 87.

<sup>19</sup> Ibid, h. 134.

menyoalkan tentang masa depan, dengan rentang waktu(*time frame*) tertentu.<sup>20</sup>

Dalam Wahyudi dikemukakan oleh Gaffar bahwa visi terbentuk dan tumbuh berkembang sebagai hasil daya fikir dan hasil dinamika proses psikologi seseorang atau sekelompok orang, manajer, pemimpin formal maupun informal atau perorangan yang memiliki kemampuan berfikir konseptual untuk melahirkan, membentuk dan mengembangkan visi.<sup>21</sup>

visi merupakan komponen sentral dari semua “*great leadership*”. Visi merujuk pada gambaran tentang masa depan dan didalamnya juga terkandung makna tentang apa yang harus dikreasi oleh manusia organisasional pada masa depan. Visi adalah suatu inovasi didalam dunia manajemen modern, terutama manajemen strategik.<sup>22</sup>

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Visioner**

Pemimpin mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini didasari oleh legitimasi secara formal atau non formal yang melekat pada diri pemimpin. Pemimpin lebih leluasa menciptakan kreasi dan inovasi untuk mengembangkan organisasi sekalipun tugas dan resiko yang dihadapi lebih berat dibandingkan bawahan, namun seringkali seorang pemimpin dapat

---

<sup>20</sup> Ibid, h. 135

<sup>21</sup> Wahyudi, Op.Cit. h. 140.

<sup>22</sup> Marno, Op.Cit. h.136

mencapai kepuasan diri (*satisfaction*) karena dapat mengaktualisasikan diri dalam kehidupan sosial kemasyarakatan.<sup>23</sup>

Dalam Al-Quran dijelaskan karakteristik kepemimpinan Islam yang ideal yang menegakkan hukum Allah secara Al-Haq dan jauh dari mengikuti hawa nafsu, dalam (QS. Shad: 26)

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلٰنَاكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَضِلُّوۡنَ عَنْ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ ۲۶

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (QS. Shad: 26)

Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Dalam Nurul, Sashkin dan Sashkin dalam menyebutkan pemimpin visioner memiliki 3 karakteristik yaitu:

---

<sup>23</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 24.

- a. Berfikir kemasa depan
- b. Membangun dan menggambarkan visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut
- c. Terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi<sup>24</sup>

Komariah dan Triatna, mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik:

- a. Fokus kemasa depan dan mampu meyiastasi masa depan yang penuh tantangan
- b. Menjadi agen perubahan yang unggul
- c. Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas
- d. Menjadi pelatih profesional
- e. Membimbing orang kearah profesionalisme kerja yang diharapkan<sup>25</sup>

Dikutip dalam Nurul, Rivai dan Arviyan memandang kepemimpinan visioner sebagai pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, serta mempunyai pandang kedepan, dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Hidayat Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 72.

<sup>25</sup> Aan Komariah, Cipi Triatna, Op.Cit. h. 82

<sup>26</sup> Hidayat Nurul, Op.Cit. h. 73



Dari berbagai pendapat ahli diatas, ada beberapa titik persamaan dan ada yang saling melengkapai oleh karena itu, penulis menarik kesimpulan mengenai karakteristik pemimpin visioner yang terbagi menjadi 7 karakteristik.<sup>27</sup>

- a. Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu menyiasati masa depan. Wawasan *future oriented* karena pemimpin visioner selalu memimpin dengan visi pada keseluruhan siklus kehidupan organisasi yang dipimpinnya visi dijadikan sebagai rambu penunjuk yang mempunyai kekuatan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan
- b. Pemikir dan perencana yang strategis. Sebagai pemikir yang strategis, pemimpin visioner memiliki kemampuan merumuskan visi yang jelas, inspiratif, dan menggugah
- c. Inovatif dan mampu mengambil resiko. Pemimpin visioner secara khusus dicatat untuk mengubah peta mental tua atau paradigma, dan kemampuan untuk berfikir *out of the box* (berfikir diluar kotak). Mereka mempunyai kemampaun untuk berfikir cepata ketiak memecahkan masalah karena pemikiran merak yang laus dan sistemik, melihat gambaran besar, seluruh sistem, dan mereka kemudian membuat strategi inovatif yang siap dengan resiko untuk mewujudkan visi.

---

<sup>27</sup> Ibid, h. 74

- d. Imajinatif. Pemimpin visioner mampu membuat “lompatan mental” yang mengambil apa yang sekarang menjadi apa yang bisa atau seharusnya.
- e. Optimis dan antusias. Pemimpin visioner bekerja pada premis bahwa ini adalah saat terbaik untuk hidup bahwa dunia ini penuh dengan peluang dan bahkan kebanyakan hal itu mungkin. Ia memiliki rasa yang kuat, memiliki banyak kontrol dan keyakinan bahwa “keberhasilan terutama ke saya”.
- f. Pemberdayaan karyawan. Pemimpin visioner memandang orang lain sebagai aset berharga yang harus diperhatikan dan mengembangkan profesionalisme mereka melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Komunikator yang baik (*good communicator*). Pemimpin visioner memiliki kemampuan mengartikulasikan dengan jelas kepada seluruh *stakeholder* gambaran besar serta tujuan terfokus untuk organisasi. Pemimpin visioner melalui komunikasi yang efektif dengan pegawai dan masyarakat baik verbal maupun non verbal berarti membangun hubungan yang baik dan dapat memotivasi semua pemangku kepentingan untuk membangun budaya kerja sama tim dan melakukan perubahan, sebagai komunikator yang baik, pemimpin visioner tahu bagaimana verbalisasi mimpi dan tujuan dan dapat menjelaskannya kepada tim. Komunikasi tidak

hanya satu sisi. Selain berbagai visinya untuk masa depan, seorang pemimpin visioner merupakan pendengar yang aktif.<sup>28</sup>

### 3. Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner

Syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner (*visionary leadership*) adalah visi sebagai penggerak cita-cita yang ingin diwujudkan.<sup>29</sup> Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan yang mendorong terjadinya proses ledakan kreativitas melalui integrasi dan sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Visi inilah yang senantiasa mendorong organisasi untuk tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan hidupnya. Seperti dalam Al-Quran surah At-Taubah: 23 sebagai berikut

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا ءَابَاءَكُمْ وَإِخْوَانَكُمْ ءَوْلِيَاءَ إِنِ اسْتَحَبُّوا  
الْكُفْرَ عَلَى الْإِيمَانِ وَمَن يَتَوَلَّهُمْ مِّنكُمْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ٢٣

Artinya: Hai orang-orang beriman, janganlah kamu jadikan bapa-bapa dan saudara-saudaramu menjadi wali(mu), jika mereka lebih mengutamakan kekafiran atas keimanan dan siapa di antara kamu yang menjadikan mereka wali, maka mereka itulah orang-orang yang zalim. (QS. At-Taubah: 23)

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan

<sup>28</sup> Ibid, h. 75.

<sup>29</sup> Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Eduka, 2010), h.

visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Merumuskan visi tidak dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan kita untuk mencapai sasaran.

Visi juga harus mengandung unsur *basic values, mission, dan objectives*.<sup>30</sup> *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan, mau menjadi apa organisasi ini dikemudian hari dan akan berperan sebagai apa. Sedangkan *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan, mau menghasilkan apa, untuk siapa dan dengan mutu yang bagaimana.

Dalam buku Aan Komariah dan Cipi Triatna, Daniel Goleman mengungkapkan ciri-ciri kepemimpinan visioner menggunakan inspirasi bersama yaitu kepercayaan diri, kesadaran diri dan empati.<sup>31</sup> Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Dan karena memang meyakini visi itu, mereka dapat

---

<sup>30</sup> Aan Komariah, Cipi Triatna, Op.Cit. h. 85

<sup>31</sup> Daniel Goleman, *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), h. 69.

membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas. Kepemimpinan visioner dapat merasakan perubahan orang lain dan memahami sudut pandang mereka berarti bahwa seorang pemimpin dapat mengartikulasikan sebuah visi yang benar-benar menginspirasi.

*Visionary leadership* melakukan langkah-langkah strategis dalam mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan penciptaan suatu sistem visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama. Pemimpin visioner yang ideal lebih menekankan adanya kemampuan intelegensi dan emosional yang digabungkan untuk menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Kompetensi Pemimpin Visioner**

Untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu memimpin dengan baik dibutuhkan kompetensi yang mendukung perannya sebagai ujung tombak organisasi. Dengan adanya beberapa kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin diharapkan dalam memimpin sebuah organisasi, pemimpin mampu mengimplementasikan kompetensinya dalam rangka menjalankan perannya sebagai motor organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum semakin banyak kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka semakin mudah pula seorang pemimpin menjalankan aktivitasnya dalam mengolah organisasi

untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin visioner memerlukan kompetensi tertentu.

Dalam buku Ara Hidayat dan Imam Machali, menurut Burt Nanus<sup>32</sup> Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana yaitu:

- a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, sebab untuk mengetahui segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi perlu adanya proses komunikasi. Selain itu seorang pemimpin yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik akan menumbuhkan iklim organisasi yang baik pula.
- b. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan harapan layanan yang akan diberikan akan sesuai dengan perubahan yang terjadi.

---

<sup>32</sup> Ara Hidayat, Imam Machali, Op.Cit. h. 110.

- c. Seorang pemimpin visioner memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah keterlibatan secara langsung seorang pemimpin dalam segala proses pelaksanaan kegiatan organisasi, sehingga pemimpin akan mengetahui sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- d. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan pengalaman masa lalu untuk mengantisipasi masa depan. Pemimpin pasti memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding anggota organisasi yang lain, diharapkan dengan adanya kelebihan itu pemimpin mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja sesuai dengan pengalaman yang telah dimiliki oleh pemimpin.

Dalam buku Aan Komariah, bahwa Barbara Brown mengajukan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner yaitu :<sup>33</sup>

- a. *Visualizing*. Pemimpin visioner hendaknya mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai. Sehingga dalam pelaksanaannya usaha pencapaian tujuan organisasi akan tepat perhitungan awal.

---

<sup>33</sup> Ara Hidayat, Imam Machali, Loc.Cit. h. 110.

- b. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan sejauh mana posisi organisasi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan sejauh mana posisi organisasi yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.
- c. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
- d. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu sehingga seorang pemimpin haruslah selalu aktif mengikuti sejauh mana rencana dijalankan serta mengetahui apa saja kendala yang dihadapi.
- e. *Creative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha berfikir kreatif dan inovatif dalam mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah.
- f. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. Sehingga ketika organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan,



pemimpinlah yang akan menjadi motivator bagi anggota organisasi lain untuk tetap semangat.

- g. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
- h. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran organisasinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
- i. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- j. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan.

Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.<sup>34</sup>

Sedangkan berdasarkan Permendiknas nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah terdiri atas 5 dimensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, sosial.

a. Dimensi kepribadian meliputi kompetensi:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersifat terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>35</sup>

b. Dimensi Manajerial meliputi kompetensi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

---

<sup>34</sup> Ara Hidayat, Imam Machali, h. 115.

<sup>35</sup> Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), h. 225.

- 3) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 4) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 5) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
- 6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 7) Mengelola hubungan antara sekolah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan.
- 8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
- 11) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- 12) Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah.
- 13) Mengelola sistem informasi sekolah dalam rangka penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

15) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>36</sup>

c. Dimensi Kewirausahaan meliputi kompetensi:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi sekolah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- 5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Dimensi Supervisi meliputi kompetensi:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Dimensi sosial meliputi kompetensi:

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.<sup>37</sup>

## **B. Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah**

---

<sup>36</sup> Ibid, h. 226

<sup>37</sup> Ibid, h. 227.

## 1. Teori Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.<sup>38</sup>

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus :

### a. Memahami Konsep Visi

Visi merupakan daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas sebagai daya pikir yang memiliki kekuatan dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. Gerak dimensi waktu tersebut tergantung daya imajinasi manusia yang didasari alasan melalui argumen yang jelas dan rasional. *Visionary leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.

Visi merupakan gambaran masa depan yang lebih baik, atraktif dan realistis.

Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisi sekarang ke masa

---

<sup>38</sup> Wahyudi, Manajemen Kepemimpinan Konflik dan Stres Dalam Organisasi, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 146

datang. Visi merupakan jembatan antara masa kini dan masa datang sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Memperjelas arah dan tujuan.
- 2) Mudah dimengerti dan diartikulasikan.
- 3) Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *Standart Of Excellence*
- 4) Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen,
- 5) Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- 6) Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi,
- 7) Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- 8) Konstektual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.<sup>39</sup>

b. Memahami Tujuan Visi

Visi yang baik memiliki tujuan utama sebagai berikut:

- 1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi.
- 2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar.
- 3) Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Aan Komariah, Cipi Triatna, Loc.Cit. h. 85

<sup>40</sup> Hidayat Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 71

## 2. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh belajar, serta berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi. Jelaslah bahwa visi itu berproses, dapat direkayasa, dan ditumbuhkembangkan.<sup>41</sup>

### a. Penciptaan Visi

Visi-visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Jika sebuah visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengkomunikasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Jika visi tersebut juga unik, hal tersebut mengkomunikasikan dan menginspirasi rasa bangga karena berbeda dari organisasi-organisasi yang lain.<sup>42</sup>

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

<sup>41</sup> Aan Komariah, Cipi Triatna, Op.Cit. h. 90.

<sup>42</sup> Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y., Ria Cahyani, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 101.

mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi dimasa depan yang ingin diwujudkan bersama. Seorang kepala sekolah dalam menetapkan visi, perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian, terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antar inspirasi, imajinasi *insight*, informasi, pengetahuan dan penilaian (*judgement*).

Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya. Visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai, informasi, pengetahuan, dan *judgement*. Dikutip dari Mulyadi mencatat dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu *trend watching* dan *envisioning*.

- 1) *Trend watching* adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dimasadepan melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Melalui *trend*



*watching* pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

- 2) *Envisioning* yaitu kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan kita untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.<sup>43</sup>

b. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga peran pemimpin mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

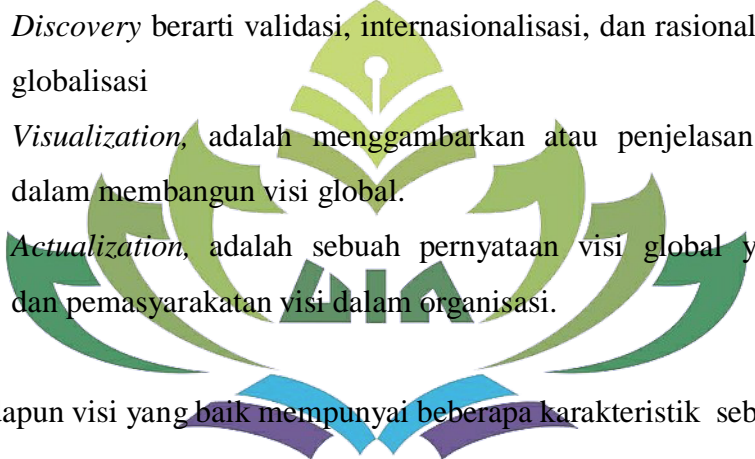
Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan fase kegiatan sebagai berikut:

---

<sup>43</sup>Cepi Komariah, Cepi Triatna, Op.Cit. h. 90

- 1) Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
- 2) Merumuskan strategi secara konsensus.
- 3) Membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.

Dalam Buku Aan Komariah dan Cepi Triatna dari Dani dan Daniel menyatakan kejelasan perumusan visi melalui tiga fase proses yaitu *discovery*, *visualization*, *actualization*.<sup>44</sup>

- 
- 1) *Discovery* berarti validasi, internasionalisasi, dan rasionalisasi atas proses globalisasi
  - 2) *Visualization*, adalah menggambarkan atau penjelasan konsep-konsep dalam membangun visi global.
  - 3) *Actualization*, adalah sebuah pernyataan visi global yaitu perumusan dan pemyarakatan visi dalam organisasi.

Adapun visi yang baik mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut:

- 1) Harus sesuai dengan semangat zaman dan spirit sekolah.
- 2) Harus menggambarkan sosok sekolah idaman.
- 3) Harus mampu menjelaskan arah dan tujuan sekolah.
- 4) Harus mampu membangkitkan antusias dan komitmen dalam merealisasikan visi sekolah.
- 5) Harus mampu jadi panduan strategis sekolah/madrasah dan menjadi sosok sekolah idaman masa depan.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Aan Komariah, Cepi Triatna, Op.Cit. h. 93.

<sup>45</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2009), h. 129.

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan visioner. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direkayasa dan ditumbuh kembangkan.

c. Transformasi Visi

Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi harus ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil. Untuk memaksimalkan hasil pencapaian tujuan yang sudah direncanakan oleh sebuah organisasi, setelah dilakukan penetapan visi sekolah, proses yang harus ditempuh berikutnya adalah transformasi kepada seluruh warga sekolah.

Transformasi merupakan proses menginformasikan dan menjelaskan tentang sesuatu hal. Transformasi tentang visi sekolah berarti menginformasikan dan menjelaskan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan visi bagi seluruh

*stakeholders* sekolah yang mencakup makna dan arti serta berbagai upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi. Tentu saja semua proses transformasi ini tidak mungkin dilakukan seorang diri oleh kepala sekolah, tetapi melibatkan berbagai pihak terutama tenaga pendidik.

#### d. Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Visi sekolah yang tidak diimplementasikan hanya sebatas slogan dan simbol-simbol yang tertera di ruang-ruang kelas yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja para *stakeholders* sekolah.

Dengan demikian kemandirian dan pemberdayaan staf tumbuh karena adanya langkah-langkah kepemimpinan visioner dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan serta mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen. Dan yang terpenting dari langkah tersebut adalah implementasi visi yang menggambarkan adanya kesungguhan dan kontinuitas perencanaan sekolah. Tanpa adanya implementasi visi tinggalah kata-kata mutiara yang dapat dihafal semua orang tanpa memberikan langkah operasional yang dapat diikuti.

### 3. Peran Kepemimpinan Visioner

Dalam buku Aan Komariah, Burt Nanus mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.<sup>46</sup>

#### a. Penentu Arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan.

Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.<sup>47</sup> Peran penentu arah identik dengan uraian Sinamo yang menyebut sebagai peran pemandu jalan (*path-finder*). Sebagai pemandu jalan, pemimpin bagi konstituen internalnya harus mampu menyediakan visi, tujuan, dan sasaran sebagai panduan menuju masa depan. Tanpa panduan yang jelas, seorang

---

<sup>46</sup>Aan Komariah, Cepi Triatna, Op.Cit. h. 93.

<sup>47</sup> Hidayat Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 81

pemimpin tidak mempunyai *suluh* kepemimpinan. Tanpa suluh, arah, dan visi yang jelas, seorang pemimpin akan meraba-raba, sekenanya tanpa prioritas, dan akan tertangkap dalam labirin ketidakjelasan.

b. Agen Perubahan

Visionary leadership berperan sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan dilingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. *Visionary leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan sebagainya.

c. Juru Bicara

*Visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materil.

Kemampuan berbicara yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung. Peran visionary leadership adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.<sup>48</sup>

#### d. Pelatih dan Komunikator

Visionary leadership berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan atau keahlian dan ahlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

Sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan, sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkan, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi,

---

<sup>48</sup>Aan Komariah, Cipi Triatna, Op.Cit. h. 94

dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.<sup>49</sup>

### C. Penelitian yang Relevan

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan saat ini. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang relevan yang dijadikan bahan telaah bagi peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Muh. Hambali,<sup>50</sup> menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner dalam menggerakkan organisasi sekolah yang unggulan sesuai dengan visi sekolah. Pemimpin yang integritas adalah orang yang memiliki watak, karakter, dan kepribadian yang utuh sejati tampil apa adanya tetapi tetap cantik lahir dan batin. Sebagai contoh sifat-sifat Rasulullah SAW diantaranya, siddiq, amanah, fathanah, dan tabligh yang pada gilirannya terakumulasi membentuk sifat Al-Amin (terpercaya).
2. Anik Mufaizah,<sup>51</sup> menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah kepala sekolah merumuskan kembali visi, dan misi sekolah dan berprinsip pada 5 prinsip sekolah yaitu Tertib dan Disiplin, Akhlak Karimah, Ukhuwah Islamiyah dan

---

<sup>49</sup> Hidayat Nurul, Op.Cit. h. 83

<sup>50</sup> Muh.Hambali, “Kepemimpinan Visioner”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.5 No.1(Juli-Desember 2012),h.28

<sup>51</sup>Anik Mufaizah, “kepemimpinan visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan”. (Skripsi Program S1 Ilmu Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2008),h.78.



Profesional. Serta upaya merealisasikan kepemimpinan visioner adalah dengan melaksanakan peran merumuskan visi, menjalin hubungan, mengendalikan aspek yang ada serta melakukan dorongan bagi tenaga pendidik, kependidikan dan peserta didik agar dapat berprestasi.

3. Adib Mustaghfirin,<sup>52</sup> menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat meningkat upaya kepala sekolah sebagai inspirator, motivator serta memfasilitasi Tim pengembang sekolah. Upaya selanjutnya yang dilakukan kepala sekolah adalah mensosialisasikan ide atau gagasan dalam meningkatkan mutu kepada seluruh komunitas sekolah, sehingga akan muncul kesadaran pada semua komunitas sekolah. Terakhir kepala sekolah dalam mewujudkan visi harus memberikan contoh tauladan, disiplin kerja dengan para *stakeholders*.
4. Ade Irwana,<sup>53</sup> menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah yang dilakukan kepala sekolah dalam dimensi penentu arah, agen perubahan, juru bicara, sebagai pelatih dalam kategori tinggi. Kinerja yang dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran sangat tinggi, kepemimpinan visioner kepala sangat

---

<sup>52</sup>Abid mustaghfirin, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu". (Skripsi Program S1 Ilmu Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2012), h.70

<sup>53</sup> Ade Irwana, "Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dan kinerja Guru Terhadap Efektifitas Sekolah di Sekolah Dasar". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol.XXII No.2 (Oktober 2015), h.116

berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas sekolah. Memberikan gambaran bahwa kepemimpinan visioner memiliki fungsi untuk mengendalikan seluruh aktifitas semua program yang berjalan pada semua *stakeholders* sehingga akan terwujud keserasian antar semua warga sekolah.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi “Metode Penelitian” berasal dari kata “Metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, dan “Logos” yang artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan fikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan.

Sedangkan “penelitian” adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporannya.

Jadi, Metodologi adalah ilmu mengenai jalan yang dilewati untuk mencapai tujuan pemahaman. Jalan tersebut harus ditetapkan secara bertanggung jawab ilmiah dan data yang dicari untuk membangun/memperoleh pemahaman harus melalui syarat ketelitian, artinya harus dipercaya kebenarannya.<sup>49</sup> Penelitian ini menggunakan Penelitian Kualitatif.

---

<sup>49</sup>Cholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 1-3.

## B. Jenis dan Sifat Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan, dimana penelitian ini dilakukan dalam lokasi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data-data yang ada dilapangan mengenai hal-hal yang diteliti, yaitu Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran.

### 2. Sifat Penelitian

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.<sup>50</sup> Atau bisa diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi dilapangan dengan apa adanya.

## C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data-data yang diperlukan, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

### 1. Metode Observasi (Pengamatan)

Menurut Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Sugiyono dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian Pendidikan, bahwa observasi merupakan suatu proses

---

<sup>50</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 11.

yang kompleks, suatu proses yang tersusun, dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>51</sup>

Sedangkan menurut Sutrisno Hadi Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>52</sup> Penulis bertindak sebagai pengamat yang netral dan objektif, bentuk observasi yang penulis terapkan adalah observasi Non-Partisipan dimana peneliti tidak mengambil tindakan Pro-Aktif dalam pengamatan saat riset berlangsung.

Dengan metode ini, penulis berharap agar mudah untuk memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatatan terhadap suatu objek yang diteliti, sebagai pendukung penelitian ini, data yang penulis observasi adalah Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah.

## 2. Metode *Interview* (wawancara)

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka, mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>53</sup> Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua

---

<sup>51</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 203.

<sup>52</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2004), h. 151

<sup>53</sup> Cholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007),

<sup>53</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 11.

pihak, yaitu pewawancara (*interview*) yang menunjukkan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interview*).<sup>54</sup>

Menurut S. Nasution, wawancara atau *interview* adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.<sup>55</sup> Sedangkan menurut Imam Suprayogo dan Tabroni, wawancara adalah percakapan langsung dan tatap muka (*face to face*) dengan maksud tertentu.<sup>56</sup>

Jenis wawancara

a) Wawancara Bebas

Wawancara bebas adalah proses wawancara di mana *interview* tidak secara sengaja mengarahkan tanya-jawab pada pokok-pokok persoalan dari fokus penelitian dan *interview* (orang yang diwawancarai).

b) Wawancara Terpimpin

Wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti.

c) Wawancara Bebas Terpimpin

Adalah kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti.

d) Wawancara Perorangan

Wawancara perorangan yaitu apabila proses tanya-jawab tatap muka itu berlangsung secara langsung antara pewawancara dengan seorang yang diwawancarai.

---

<sup>54</sup> Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), h. 135.

<sup>55</sup> S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 113.

<sup>56</sup> Imam Suprayogo dan Tabroni, *Metode Penelitian Sosial dan Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 172.

e) Wawancara Kelompok

Wawancara kelompok apabila proses *interview* itu berlangsung sekaligus dua orang pewawancara atau lebih menghadapi dua orang atau lebih yang diwawancarai.<sup>57</sup>

Dengan demikian metode interview adalah alat pengumpulan data melalui jawab-tanya secara berhadap-hadapan untuk berkonsultasi tentang suatu masalah atau informasi. *Interview* yang penulis gunakan adalah jenis interview bebas terpimpin, yang dimaksud penulis mempersiapkan kerangka pertanyaan sebelum *interview* dilaksanakan.

Penulis memberikan kebebasan kepada responden dalam hal menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya. Untuk memperoleh data tentang Kepemimpin Visioner Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab.Pesawaran

### 3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang diartinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, penulis menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>58</sup>

Metode dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti

---

<sup>57</sup>Cholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 83-85

<sup>58</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 14.

fisik, adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat berdirinya sekolah, keadaan siswa, visi dan misi, struktur organisasi, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.

Jadi metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis, cetak, gambar dan sebagainya.

#### **D. Analisis Data**

Analisis merupakan suatu proses penemuan pertanyaan.<sup>59</sup> Dalam pengelolaan data yang diolah ada hal-hal yang tercantum dan terekam dalam catatan-catatan lapangan hasil wawancara atau pengamatan. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, data yang dihasilkan berupa kata-kata, kalimat, gambar atau simbol, dalam mengolah data ada empat tahap yang harus dilalui, yaitu sebagai berikut:

##### **a. Reduksi Data**

Dalam proses Reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan,

---

<sup>59</sup>Emzir, *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kauntitatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 165.



membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dengan diverifikasi.<sup>60</sup>

### **b. Penyajian Data**

Setelah data Reduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecendrungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks kedalam kesatuan bentuk (*gestalt*) yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.<sup>61</sup>

### **c. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi**

Kegiatan analisis berikutnya yang paling penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi.

Penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama kegiatan berlangsung.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid, h. 193.

<sup>61</sup> Ibid, h. 194.

<sup>62</sup> Ibid, Hlm. 195

Setelah data diolah, maka langkah selanjutnya adalah dianalisis dengan menggunakan metode Berfikir Induktif yaitu fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit kemudian fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang konkrit itu ditarik generalisasinya yang mempunyai sifat umum.

Jadi dengan cara menganalisis, menggunakan metode berfikir induktif adalah suatu proses yang dilakukan untuk mendapatkan keputusan yang bersifat umum dan diharapkan dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang objektif dan sesuai dengan maksud dari tujuan penelitian.

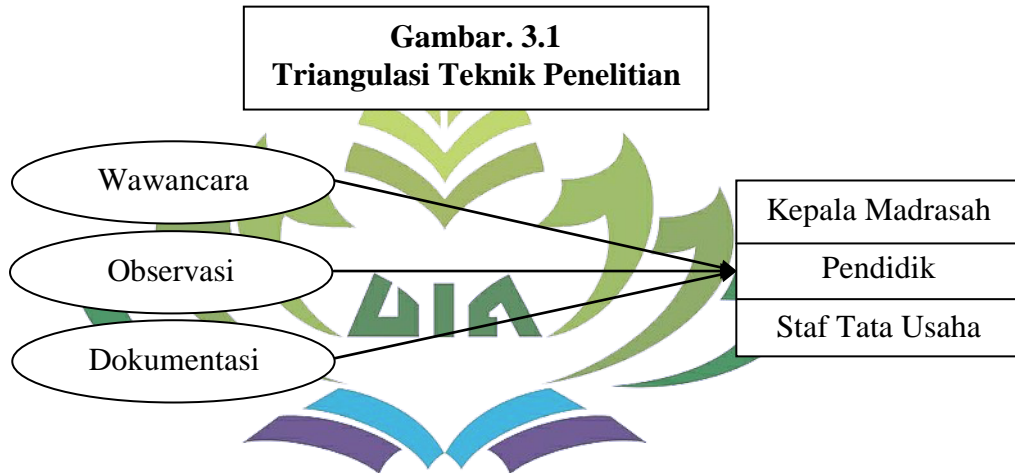
Berdasarkan pendekatan ini, maka penulis akan merinci secara khusus tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab Pesawaran.

### **E. Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data diperlukan dalam penelitian kualitatif. Pengecekan keabsahan data (*triangulasi*) yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpul data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Sedangkan triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari dari sumber yang berbeda-

beda dengan teknik yang sama.<sup>63</sup>Triangulasi pada penelitian ini, peneliti melakukan pengecekan data yang berasal dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi

Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik yang berupa wawancara, observasi dan dokumentasi mengenai kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Guung Kaso Kabupaten Pesawaran. Adapun gambaran triangulasi teknik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:




---

<sup>63</sup> Sugiyono *Op.Cit*, h. 330-331.

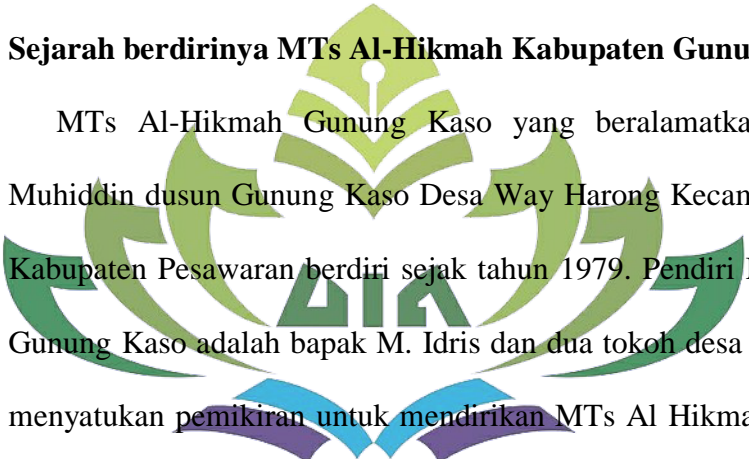
## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Profil MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**

###### **a. Sejarah berdirinya MTs Al-Hikmah Kabupaten Gunung Kaso**



MTs Al-Hikmah Gunung Kaso yang beralamatkan di jalan KH Muhiddin dusun Gunung Kaso Desa Way Harong Kecamatan Way Lima Kabupaten Pesawaran berdiri sejak tahun 1979. Pendiri MTs Al-Hikmah Gunung Kaso adalah bapak M. Idris dan dua tokoh desa lainnya. Mereka menyatukan pemikiran untuk mendirikan MTs Al Hikmah Gunung Kaso dalam rangka menciptakan pendidikan yang berkualitas dan berakhlak mulia.

###### **b. Visi Misi dan Tujuan Sekolah**

###### **1) Visi Sekolah**

“TERWUJUDNYA MADRASAH YANG BERAKHLAQ MULIA, ISLAMI, BERKUALITAS DAN BERPRESTASI”.

## 2) Misi Sekolah

- a) Menanamkan Akhlaqul Karimah secara terpadu dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Mewujudkan nuansa islami dalam semua aspek, baik didalam maupun di luar madrasah.
- c) Menumbuh kembangkan kreativitas dan meningkatkan Profesional dalam menjalankan tugas.
- d) Membangkitkan minat belajar dan berlatih untuk mencapai prestasi yang unggul.
- e) Melengkapi sarana dan prasarana yang ada.
- f) Menciptakan lingkungan yang bersih, indah, tertib, aman, rindang, nyaman, dalam suasana kekeluargaan.

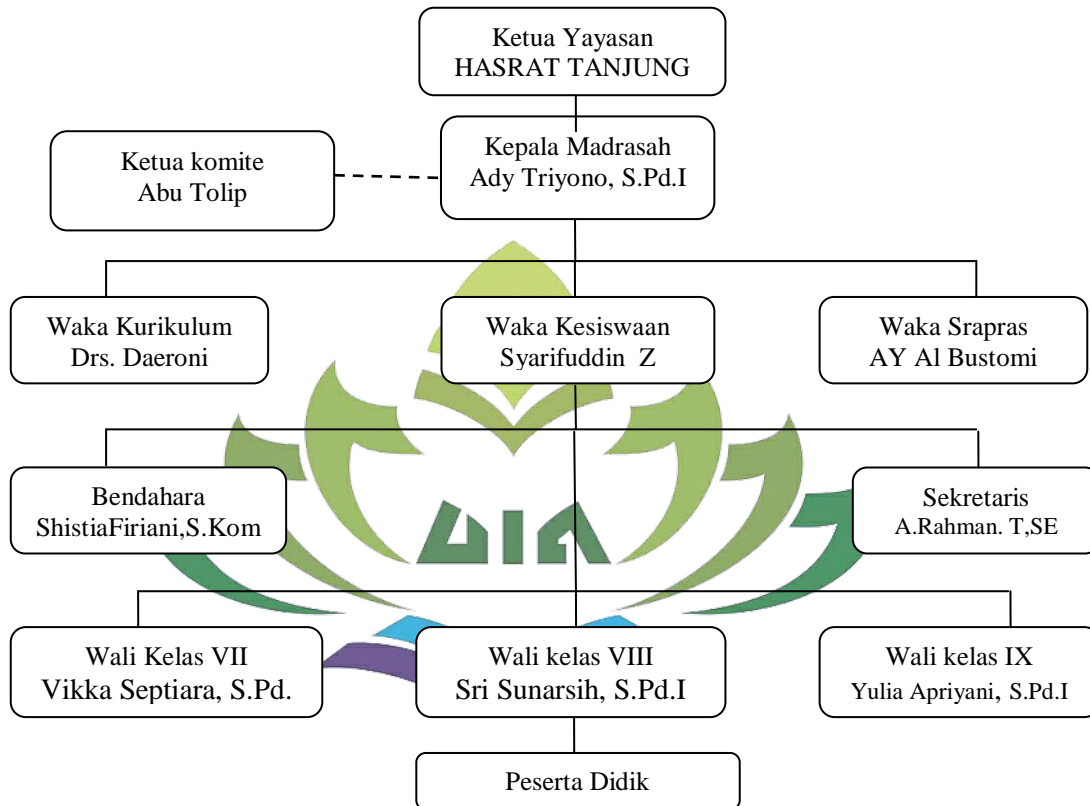
## 3) Tujuan Sekolah

- a) Meningkatkan kemampuan Peserta Didik untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan berdasarkan jiwa islami.
- b) Meningkatkan kompetensi Pendidik yang memenuhi standar kelayakan dalam persiapan dan pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi.
- c) Perbaiki sarana prasarana yang memadai.
- d) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat menumbuhkan kreativitas dan kepedulian sosial.
- e) Meningkatkan prestasi bidang olah raga dan seni.

**c. Struktur Organisasi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**

**Gambar 4.1**

**Bagan Struktur MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran**



**d. Keadaan Pendidik dan Karyawan MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**

Jumlah Pendidik dan Karyawan di MTs Al Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran sebanyak 15 orang. Untuk lebih Jelasnya terdapat pada tabel berikut ini:

**Tabel. 4.1**  
**Keadaan Pendidik MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**  
**Tahun Pelajaran 2017/2018**

No	Nama Guru	Status Kepegawaian	Ijazah Terakhir
1	Ady Triyono, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan	S1
2	M. Yusuf Zen, A.Ma	Guru Tetap Yayasan	D2
3	Drs. Daeroni	Guru Tetap Yayasan	S1
4	Syarifuddin Z	Guru Tetap Yayasan	S1
5	Ay Al Bustomi	Guru Tetap Yayasan	S1
6	Shistia Firiani, S.Kom	Guru Tetap Yayasan	S1
7	A.Rahman. T,SE	Guru Tetap Yayasan	S1
8	Vikka Septiara, S.Pd.	Guru Tetap Yayasan	S1
9	Sri Sunarsih, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan	S1
10	Yulia Apriyani, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan	S1
11	Muhamad Ikhsan, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan	S1
12	Sukatmi, S.Pd	Guru Tetap Yayasan	S1
13	Widoyo, S.Pd	Guru Tetap Yayasan	S1
14	Umi Janurwati, S.Sos	Guru Tetap Yayasan	S1
15	Yuliyanto, A.Md	Guru Tetap Yayasan	D2

Sumber: Dokumentasi Data keadaan Pendidik dan karyawan MTs Al Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran tahun 2017/2018

**e. Keadaan Peserta Didik MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**

Jumlah Peserta Didik tahun pelajaran 2017/2018 sebagai berikut:

**Tabel. 4.2**

Tahun Ajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah Kelas VII, VIII, IX	
	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
2014-2015	32	1	30	1	28	1	90	3
2015-2016	30	1	30	1	28	1	90	3
2016-2017	30	1	30	1	30	1	91	3
2017-2018	30	1	30	1	30	1	91	3

Sumber: Dokumentasi Data keadaan Peserta Didik MTs Al Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran tahun 2017/2018

**f. Keadaan Saran Prasarana MTs Al-Hikmah Gunung Kaso**

**Kabupaten Pesawaran**

Berikut Data Sarana dan Prasarana yang terdapat di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kab Pesawaran:

**Tabel. 4.3**

No	Jenis prasarana	Jumlah Ruang	Jumlah ruang (kondisi baik)	Jumlah ruang (kondisi rusak)
1	R.Kelas	5	2	3
2	PERPUSTAKAAN	-	-	-
3	R.LAB IPA	-	-	-
4	R.LAB FISIKA	-	-	-
5	R.LAB KIMIA	-	-	-
6	R.LAB BIOLOGI	-	-	-
7	R. Komputer	-	-	-
8	R.Lab Bahasa	-	-	-
9	R.Pimpinan	-	-	-
10	R.Guru	1	-	-
11	R.Tata Usaha	-	-	-
12	R.Konseling	-	-	-
13	Tempat Beribadah	-	-	-
14	R.UKS	-	-	-
15	Jamban	2	-	1
16	Gudang	-	-	-
17	R.Sirkulasi	-	-	-
18	Tempat olah raga	-	-	-
19	R.Organisasi kesiswaan	-	-	-
20	R.Lainya	-	-	-

Sumber: Dokumentasi Data keadaan Sarana Prasarana MTs Al Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran tahun 2017/2018



## **2. Peran Kepala Madrasah dalam Merumuskan Visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Kabupaten Pesawaran**

Kepala madrasah dalam merumuskan visi mempunyai peran dan tanggung jawab. visi sekolah merupakan cita-cita sekolah yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi inilah yang menginspirasi komunitas sekolah untuk menjalankan tugas mereka. Visi sekolah juga sebagai kekuatan komunitas sekolah untuk melakukan perubahan yang dapat mendorong terjadinya proses kreatifitas yang akan meningkatkan kualitas sekolah.

Kepala madrasah memiliki pengaruh yang besar dalam perumusan visi agar mencapai suatu tujuan dengan baik. Untuk mengetahui sejauh mana peran kepala madrasah dalam merumuskan visi. Melalui hasil wawancara ini dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan kepala madrasah dalam melaksanakan perannya. Sebagaimana hasil wawancara dengan bapak Ady Triyono, S.Pd.I selaku kepala MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran sebagai berikut:

Visi misi ini dibuat berdasarkan musyawarah bersama antara komite sekolah kemudian Pendidik dari yayasan dan saya sendiri selaku kepala madrasah yang semuanya merupakan Tim Pengembang Sekolah yang merumuskan visi secara bersama-sama. kami saling memberikan ide-ide yang kami pertimbangkan bagaimana visi misi bisa sesuai dengan kebutuhan MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>Wawancara dengan Bpk. Ady Triyono, S.Pd, selaku kepala MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran pada tanggal 28 Mei 2018, pukul 09.00 WIB

Apakah visi misi sekolah yakin dapat tercapai?

Ya InsyaAllah, karena visi misi itu disusun berdasarkan tampilan sekolah atau kebutuhan sekolah.

Apakah visi misi dapat berubah sewaktu-waktu?

Ya jelas, visi misi itu bersifat fleksibel bisa berubah sesuai kebutuhan sekolah

Apakah visi misi bisa diterima oleh seluruh warga sekolah?

Ya InsyaAllah bisa diterima dengan baik.

Visi misi apakah yang sudah berhasil tercapai?

Kita disini visi misi yang sudah tercapai yaitu berkhlaq mulia jadi peserta didik kita terapkan akhlak yang mulia contohnya setiap masuk sekolah atau kelas peserta didik berbaris dihalaman kemudian pendidik memeriksa peserta didik satu persatu setelah selesai peserta didik masuk kelas dengan bersalaman dengan pendidik, setelah itu peserta didik sebelum memulai pembelajaran terlebih dahulu membaca AlQuran 1 lembar setiap hari dan diakhir pembelajaran juga membaca doa secara bersama-sama.

Sementara itu pernyataan bapak Najib Bullah, S.Pd selaku Pendidik mata pelajaran Fiqih di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran adalah:

Kepala madrasah beserta komite dan pendidik sebagai Tim Pengembang Sekolah melakukan musyawarah membahas dan merumuskan visi misi sekolah dengan bersama-sama saling menumpahkan ide dan gagasan. Pemikiran bapak Ady Triyono, S.Pd yang inovatif dalam merumuskan visi yang kemudian diputuskan menjadi visi misi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran<sup>66</sup>

Seperti apakah kepemimpinan kepala madrasah yang dirasakan?

---

<sup>66</sup>Wawancara dengan Bpk.Najib Bullah, S.Pd, selaku pendidik mata pelajaran fiqih di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran pada tanggal 28 Mei 2018, pukul 10.00 WIB

Kepala madrasah menjalankan kepemimpinan sesuai dengan visi sekolah dengan baik.

Apakah visi misi program sudah sesuai dengan harapan warga sekolah?

Sebenarnya kalau dikatakan sesuai itu belum karena kita mengerjakan sesuai dengan apa yang kita mampu capai saja sesuai kemampuan kita.

Program apa yang sudah berjalan?

Peserta didik sudah diajarkan cara beretika yang baik, solat berjamaah di masjid waktu Dzuhur dan mengaji.

Apakah kepala sekolah memiliki antusiasme dalam perkembangan sekolah?

Sangat antusias karena kepala madrasah adalah contoh teladan memberikan contoh yang baik pada bawahan, kalau kepala madrasah kurang bagus bagaimana dengan bawahannya.

Pernyataan kepala madrasah juga didukung oleh pernyataan dari ibu Sistia Firyani, S.Kom selaku Staf Tata Usaha di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso

Pesawaran yaitu:

Kepala madrasah beserta Tim Pengembang Sekolah melakukan rapat membahas perumusan visi misi yang dibuka oleh kepala madrasah dengan gagasan yang disampaikan kemudian dari dimusyawarahkan dengan bersama-sama. Dan akhirnya diputuskan visi misi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran. Tidak hanya visi misi rencana strategis program sekolah pun dirumuskan secara bersama-sama<sup>67</sup>

Apakah visi misi sudah sesuai dengan keinginan sekolah?

Sedikit demi sedikit kita mencoba untuk menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah secara bertahap dan sesuai kemampuan.

---

<sup>67</sup>Wawancara dengan Ibu.Sistia Firyani, S.Kom, selaku staf di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran pada tanggal 28 Mei 2018,pukul 10.30 WIB

Program apa sajakah yang sudah berjalan?

Solat berjamaah dimasjid, setiap pagi sebelum memulai pelajaran baca Al-Quran dan solat duha.

Apakah kepala sekolah memiliki antusiasme terhadap perkembangan sekolah?

Sangat antusiasme sekali

### **3. Upaya Kepala Madrasah Mentransformasi visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran**

Langkah selanjutnya setelah penetapan visi sekolah yaitu transformasi visi.

Transformasi visi merupakan proses menginformasikan dan menjelaskan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan visi bagi seluruh komunitas sekolah yang mencakup latar belakang serta makna visi itu sendiri. Transformasi visi juga mencakup upaya seluruh komunitas sekolah untuk mewujudkan visi sesuai konsep awal. Transformasi visi harus dilakukan secara terus menerus agar visi sekolah selalu tertanam dan menjadi inspirasi bagi seluruh komunitas sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, pentingnya transformasi visi secara terus menerus mengingat setiap tahun ada pergantian peserta didik maupun tenaga pendidik dan kependidikan.

Transformasi visi yang dilakukan oleh bapak Ady Triyono, S.Pd selaku kepala MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran secara garis besar dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Jadi saya menyampaikan secara langsung kepada seluruh warga sekolah melalui forum formal. Dalam setiap kesempatan rapat. Adapun forum rapat tersebut diantaranya rapat kerja diawal tahun pembelajaran, rapat setiap 1 bulan sekali serta briefing setiap minggu sakali. Dalam rapat bulanan biasanya saya selalu menegaskan rencana strategis program kerja terkait implementasi visi yang harus dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu dekat. Serta disampaikan dalam upacara setiap hari senin kepada seluruh warga sekolah. Penyampaian tidak langsung dengan pengadaan brosur sekolah dan spanduk besar yang ditempel di dinding sekolah yang diharapkan bisa dibaca dan dipahami warga sekolah<sup>68</sup>

Hal senada juga disampaikan bapak Najib Bullah, S.Pd selaku pendidik mata pelajaran fikih menyatakan bapak Ady Triyono, S.Pd Sebagai berikut:

Bapak Ady Triyono, S.Pd selalu menyampaikan diawal rapat dimulai. Beliau menyampaikan target yang harus dicapai sekolah pada kurun waktu tertentu. Pada saat rapat bulanan bapak Ady Triyono, S.Pd.I tidak segan menegur/mengingatkan Pendidik yang tidak disiplin. Tidak hanya dirapat pendidik, kepala madrasah menyampaikan visi saat upacara hari senin juga rapat-rapat dengan wali murid. Transformasi visi secara tidak langsung yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan pengadaan brosur sekolah dan membuat spanduk besar yang direntangkan ditembok depan gerbang masuk sekolah. Diharapkan ketertarikan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran semakin besar.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup>Wawancara dengan Bpk.Ady Triyono, S.Pd, selaku kepala madrasah pada tanggal 29 Mei 2018. pukul 09.30 WIB

<sup>69</sup>Wawancara dengan Bpk.Najib Bullah, S.Pd selaku pendidik mata pelajaran fikih pada tanggal 29 Mei 2018. pukul 10.30 WIB

Pernyataan kepala madrasah juga didukung oleh pernyataan ibu Sistia Firyani, S.Pd selaku Staf Tata Usaha sebagai berikut:

Biasanya kepala madrasah menyampaikan visi misi dalam rapat rutin pendidik yang dilakukan 1 bulan sekali dan disampaikan pula pada rapat wali murid diawal tahun pembelajaran sebagai himbauan bagaimana arah dan tujuan sekolah. Serta kepala madrasah sering menyampaikan saat upacara bendera hari senin mengenai visi misi sekolah. Transformasi tidak langsung bisa dilihat dari spanduk besar didepan sekolah dan pengadaan brosur sekolah yang diharapkan menjadi daya tarik masyarakat.<sup>70</sup>

#### **4. Peran Kepala Madrasah dalam mengimplementasi visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran**

Implementasi visi merupakan sebagai usaha atau upaya untuk mewujudkan visi melalui proses kerja atau realisasi program-program kerja yang telah ditetapkan. Implementasi visi harus didasarkan atau berpedoman pada sebuah petunjuk pelaksanaan program kerja, bisa berupa program kerja jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, sehingga target pencapaian tujuan sekolah dapat terlaksana sesuai waktu yang telah diprogramkan.

Pengimplementasikan visi di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran berpedoman pada rencana strategis program kerja. Munculnya rencana strategis program kerja didasarkan pada analisis tantangan nyata empat tahun dalam standar nasional pendidikan. Sebagai mana hasil wawancara dengan bapak Ady

---

<sup>70</sup>Wawancara dengan ibu Sistia Firyani, selaku staf TU pada tanggal 29 Mei 2018. pukul 11.30 WIB

Triyono, S.Pd.I selaku Kepala MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran berikut:

Disini saya berperan mengontrol setiap waka, guru dan staf yang mendapatkan tanggungjawab. Saya sifatnya membantu guru menyelesaikan masalah yang dihadapi. Selanjutnya saya melakukan koordinasi, komunikasi dan melakukan konsultasi dengan seluruh *stakeholders*. Juga sebagai evaluator terhadap perbaikan kinerja pendidik/karyawan setiap bulannya. Meliputi kedisiplinan serta kinerja pendidik disekolah.<sup>71</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Sistia Firyani,S.Kom selaku staff Tata Usaha menyatakan bahwa:

Selama ini implementasi visi dijalankan sudah baik. Kepala madrasah memberikan contoh keteladanan disiplin kerja yang baik kepada Pendidik, staf dan karyawan sehingga merasa termotivasi untuk selalu disiplin. Melakukan koordinasi, komunikasi, dan konsultasi dengan para *stakeholders* terkait pencapaian program kerja serta sebagai evaluator dan motivator terhadap kinerja para pendidik, staf dan karyawan dalam rangka *controlling* terhadap implementasi visi.<sup>72</sup>

Juga diperkuat dengan bapak Najib Bullah,S.Pd selaku pendidik mata pelajaran fikih bahwa kepala madrasah melakukan sebagai berikut:

Himbauan kepada seluruh warga sekolah untuk selalu disiplin, menjaga kebersihan. Bapak Ady Triyono, S.Pd.I selalu melakukan pendekatan dengan pendidik untuk memberikan pengarahan yang sesuai visi misi. Yang paling

---

<sup>71</sup>Wawancara dengan Bpk.Ady Triyono, S.Pd, selaku kepala madrasah pada tanggal 1 Juni 2018. pukul 09.30 WIB

<sup>72</sup>Wawancara dengan ibu Sistia Firyani, selaku staf tu pada tanggal 1 juni 2018. pukul 10.30 WIB

menonjol menurut saya kepala madrasah sering menjadi tauladan menghormati, menghargai, dan selalu memotivasi pendidik, staf dan karyawannya dalam melaksanakan tugasnya.<sup>73</sup>

Juga pada saat observasi, penulis melihat kepala madrasah melakukan pengarahan kepada pendidik dan staf karyawan selama berada disekolah. Dalam tutur kata dan cara berinteraksi yang menunjukkan suri tauladan kepemimpinan yang baik kepada bawahan. Penulis juga melihat kepala madrasah berkeliling mengontrol proses pembelajaran yang sedang berlangsung dikelas. Mengawasi dan memperbaiki mengembangkan proses pembelajaran.

## **B. Pembahasan**

Setelah data dipaparkan dan hasil temuan, maka kegiatan selanjutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan dari narasumber peneliti dalam bidang peran kepala madrasah dalam merumuskan, mentransformasi serta mengimplementasikan visi agar dapat menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas. Dari paparan penulis dapat dikemukakan bahwan peran kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran sudah sesuai dengan indikator kepemimpinan visioner yang telah disebutkan pada bab sebelumnya.

---

<sup>73</sup>Wawancara dengan Bpk.Najib Bullah, S.Pd selaku pendidik mata pelajaran fikih pada tanggal 1 Juni 2018. pukul 11.00 WIB



Kepemimpinan visioner ditandai oleh kemampuan seorang pemimpin dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai untuk meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpinnya.<sup>74</sup> pemimpin visioner dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi yang dirumuskannya. Agar menjadi kepala madrasah yang visioner, maka seorang kepala madrasah harus memahami konsep visi, memahami karakteristik dan unsur visi serta memahami tujuan visi.

Untuk mengetahui kepemimpinan visioner dalam perannya merumuskan visi, mentransformasikan visi terhadap komunitas sekolah serta implementasi visi sekolah, penulis menganalisis hal tersebut sesuai dengan metode yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif kualitatif.

#### 1. Perumusan Visi

Kepemimpinan visioner dalam tugasnya merumuskan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga peran pemimpin mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan visi bersama bagi sekolah.

---

<sup>74</sup> Aan komariah, Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, h.90.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan
- b. Merumuskan strategi secara konsensus
- c. Membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.<sup>75</sup>

Dalam Aan Komariah dan Cipi Triatna, Danil dan Daniels menyatakan kejelasan perumusan visi melalui tiga fase proses, yaitu *discovery, visualization, actualization*.<sup>76</sup>

a. *Discovery*

Perumusan visi misi didasarkan atas beberapa hal, diantaranya kemerosotan moral bangsa yang kian memburuk yang berakibat hilangnya perilaku manusiawi yang menjadi masalah utama masyarakat Indonesia. Maka visi sekolah harus menanamkan akhlaqul karimah kepada peserta didik secara terpadu dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari. Input siswa yang lemah, mengharuskan sekolah memiliki strategi meningkatkan kualitas peserta didik yang pada akhirnya akan membuahkan prestasi. Sehingga terciptalah visi sekolah terwujudnya madrasah yang berakhlaq mulia, Islami, berkualitas dan berprestasi

---

<sup>75</sup>Muliyono, Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), h. 129.

<sup>76</sup>Ibid, h.93.

### b. *Visualization*

Dalam proses perumusan visi menggambarkan konsep-konsep pencapaian visi secara jelas dan detail yang dituangkan dalam rencana strategis program kerja. Sehingga memudahkan kepala madrasah dalam mentransformasikan visi terhadap komunitas sekolah. Pemaparan visi misi serta konsep-konsep pencapaiannya dilakukan di awal tahun perubahan visi misi oleh Tim Pengembang Sekolah.

### c. *Actualization*

Pernyataan visi yang dirumuskan dengan kata-kata yang singkat, padat dan mampu menjadi inspirasi dan mimpi dari komunitas sekolah membuat visi misi mudah diingat oleh komunitas sekolah. Selain peran kepala sekolah sebagai pencetus ide visi misi, juga sebagai inspirator, motivator serta memfasilitasi Tim Pengembang Sekolah dalam merumuskan visi misi.

## 2. Transformasi Visi

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi harus ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil. Transformasi visi harus dilakukan secara terus menerus dengan

menggunakan berbagai media maupun dalam berbagai kesempatan. Upaya yang dalam mentransformasikan visi, diantaranya:

a. Secara Langsung

Transformasi visi secara langsung dilakukan dengan menyampaikan secara langsung kepada seluruh komunitas sekolah melalui forum-forum formal/rapat. Adapun forum rapat tersebut diantaranya rapat kerja diawal tahun pembelajaran.

b. Secara Tidak Langsung

Transformasi visi secara tidak langsung dilakukan pada suatu kegiatan tertentu, menggunakan media-media tertentu yang dapat mendukung transformasi visi. Transformasi visi secara tidak langsung yang dilakukan kepala madrasah diantaranya dengan membuat baner/spanduk besar yang direntangkan ditembok depan gerbang masuk sekolah, memasang tulisan visi misi diruang kelas dan kantor guru, mencantumkan dibuku MOS setiap tahun pelajaran baru serta mencantumkan diselebaran saat rapat dengan wali murid. Pencantuman visi misi juga dilakukan saat pengadaan kalenderisasi sekolah serta pengadaan brosur sekolah.

3. Implementasi visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi kedalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa

depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Implementasi visi harus menggambarkan adanya kesungguhan dan kontinuitas perencanaan sekolah.

Dalam implementasi visi seorang kepala sekolah tidak mungkin menjalankan perannya seorang diri, sehingga perlu adanya pendelegasian wewenang kepada para waka atau guru untuk membantu tugas yang harus dijalankannya. Namun peran kepala sekolah sebagai pemegang tanggungjawab harus selalu melakukan komunikasi, motivasi, dan kordinasi dengan baik terhadap penanggungjawab kegiatan, agar suasana kerja tetap terbina dengan kondusif.

Dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna dari Burt Nanus, kepemimpinan visioner bekerja dengan empat pilar yaitu penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.<sup>77</sup>

#### a. Penentu Arah

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary Leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju kearah yang diinginkan.

---

<sup>77</sup>Ibid, h.94.

Secara bersama-sama, *visionary leadership* menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, jalan-jalan atau teknik maupun metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

b. Agen Perubahan

Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan dilingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja *stakeholders* sekolah dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

*Visionary leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan keraja sama dengan dunia usaha dan sebagainya

c. Juru Bicara

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi dapat

berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril dan materil

#### d. Pelatih

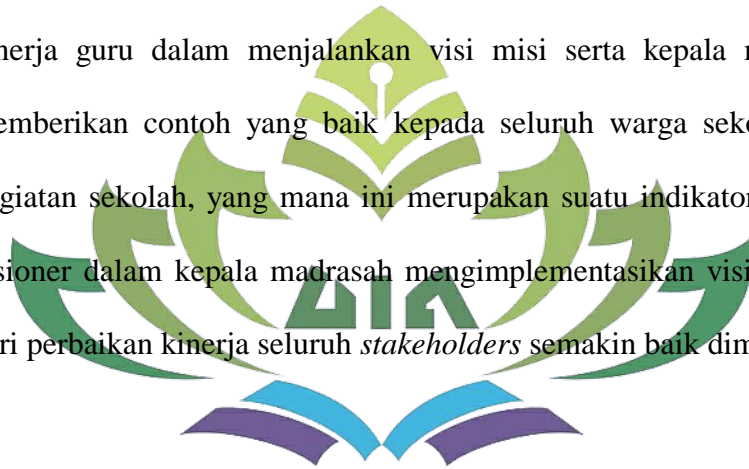
Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri tauladan (yang didasari kemampuan atau keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih. Tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati, dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.<sup>78</sup>

Berdasarkan pemaparan diatas bisa kita pahami bahwa berkenaan dengan kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran terkait dengan perumusan visi, transformasi visi dan implementasi visi maka berdasarkan data dan teori yang ada kepala madrasah di sekolah tersebut telah menjalankan gaya kepemimpinan visioner dengan baik. Hal ini diperkuat dengan temuan hasil penelitian yaitu, kepala madrasah telah merumuskan visi misi bersama dengan Tim Pengembang Sekolah, tentu saja hal ini bila kita kaitkan dengan indikator kepemimpinan visioner maka ini termasuk tahap perumusan visi.

---

<sup>78</sup>Hidayat Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h.81

Selanjutnya kepala madrasah juga telah menyampaikan visi misi secara langsung dan tidak langsung dengan seluruh warga sekolah dalam rapat rutin guru, rapat tahun ajaran baru, pada saat upacara bendera bahkan pembuatan spanduk supaya visi misi dapat tersampaikan dan terlaksana dengan baik, yang mana hal ini merupakan bagian dari indikator kepemimpinan visioner yaitu transformasi visi. Yang terakhir kepala madrasah telah memberikan banyak pengarahan, motivasi dan mengevaluasi kinerja guru dalam menjalankan visi misi serta kepala madrasah selalu memberikan contoh yang baik kepada seluruh warga sekolah dalam setiap kegiatan sekolah, yang mana ini merupakan suatu indikator kepemimpinan visioner dalam kepala madrasah mengimplementasikan visi agar hari demi hari perbaikan kinerja seluruh *stakeholders* semakin baik dimasa depan.





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap kepemimpinan visioner kepala madrasah di MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah dalam merumuskan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran sebagai pencetus ide awal terciptanya visi misi sekolah bersama dengan Tim Pengembang Sekolah. selain itu peran kepala sekolah dalam merumuskan visi adalah sebagai inspirator, motivator serta memfasilitasi Tim Pengembang Sekolah dalam merumuskan visi misi. Yang mana tugas tim pengembang sekolah yaitu melakukan evaluasi, merumuskan visi misi, serta rencana strategis program kerja sekolah.
2. Upaya kepala madrasah dalam mentransformasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran secara garis besar dilakukan melalui dua hal, yaitu secara langsung dan tidak langsung.

- a. Secara langsung dilakukan dengan menyampaikan secara langsung kepada seluruh komunitas sekolah melalui forum formal. Adapun forum-forum tersebut diantaranya rapat kerja diawal tahun pembelajaran, rapat bulanan, briefing yang diadakan setiap seminggu sekali dan saat upacara bendera pada hari senin.
  - b. Secara tidak langsung dilakukan pada kegiatan tertentu, menggunakan media-media tertentu yang dapat mendukung transformasi visi. Diantaranya dengan membuat banner/spanduk besar yang direntangkan di tembok depan gerbang masuk sekolah, dan pengadaan brosur sekolah
3. Peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran, diantaranya
- a. Memberikan contoh keteladanan disiplin kerja yang baik kepada guru, staf dan karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk selalu disiplin.
  - b. Melakukan koordinasi, komunikasi, dan konsultasi dengan para *stakeholders* terkait pencapaian program kerja.
  - c. Sebagai evaluator dan motivator terhadap kinerja para guru, staf dan karyawan dalam rangka *controlling* terhadap implementasi visi.

## B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, maka penulis memberi saran sebagai berikut:

1. Kepada madrasah, dalam merumuskan visi misi dan program sekolah diharapkan ada target jangka waktu dekat, menengah dan panjang yang ingin dicapai sebagai langkah pasti tindakan yang akan dilakukan serta bisa dijadikan bahan evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan
2. Kepada kepala madrasah hendaknya selalu berusaha mentransformasikan visi terhadap pihak internal maupun eksternal demi terwujudnya visi misi sekolah serta selalu bermimpi dengan program-program inovatif yang mampu meningkatkan mutu sekolah.
3. Diharapkan dalam mengimplementasikan visi kepala madrasah memfokuskan pada pengawasan pengendalian setiap kegiatan yang dilakukan, yang kemudian kekurangan-kekurangan bisa diatasi dengan cepat dan dicarikan solusi penyelesaiannya
4. Yang terakhir diharapkan kepada kepala sekolah dan pendidik bisa melengkapi seluruh dokumen-dokumen sekolah terutama rencana strategi (RENSTRA) sekolah dan program kerja sekolah dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Tafsir Bill Hadis Cordoba, Bandung: 2013
- Al-Hashimi, Muhammad Ali, *Kepribadian Seorang Muslim*, terj. Munif F. Ridwan, Riyadh : Internasional Islamic Publishing House, 2006
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Bateman, Thomas. S dan Snell, Scott A. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y., Ria Cahyani. Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009
- Dermawan, Oki, "Partisipasi Wali Murid di Sekolah Dasar (SD) Kuttab Al Fatah Bandar Lampung", *Jurnal Kependidikan Islam*, Vol 6 No.2, November, 2016
- Emzir. *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Goleman, Daniel. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007
- Hadis, Abdul, B. Nurhayati. *Manajemen mutu pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Hambali, Muh. *Kepemimpinan Visioner*, Madrasah, Vol 5. No.1, Juli-Desember 2012
- Harefa, Andreas. *Menjadi manusia Pembelajar*, Jakarta: Kompas, 2000
- Hidayat, Ara. Machali, Imam. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung : Pustaka Eduka, 2010
- Hidayat, Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016
- Irianto Bahtiar, Yoyo. *Kebijakan pembaharuan pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012

Irwana, Ade. *Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah dan kinerja Guru Terhadap Efektifitas Sekolah di Sekolah Dasar. Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXII No.2, Oktober 2015

Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2007

Komariah, Aan. Triatna, Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara

Marno. *Islam By Management and Leadership*, Jakarta: Lintas Pustaka, 2007

Moleong, Lexi. J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014  
Mulyasa. H.E, *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015

Mufaizah, Anik. *kepemimpinan Visioner untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Skripsi Program S1 Ilmu Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2008

Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2009

Mustaghfirin, Abid. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu*. Skripsi Program S1 Ilmu Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Walisongo, Semarang, 2012

Narbuko, Cholid dan Achmad, Abu. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007

Redaksi Sinar Grafika. *Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)*. Jakarta: Sinar Grafika, 2011

S. Nasution. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2007

Suprayogo, Imam dan Tabroni. *Metode Penelitian Sosial dan Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003

Sutrisno, Hadi. *Metode Reasearch*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2004

Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung : Alfabeta, 2009

\_\_\_\_\_. *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*, Bandung : Alfabeta, 2017

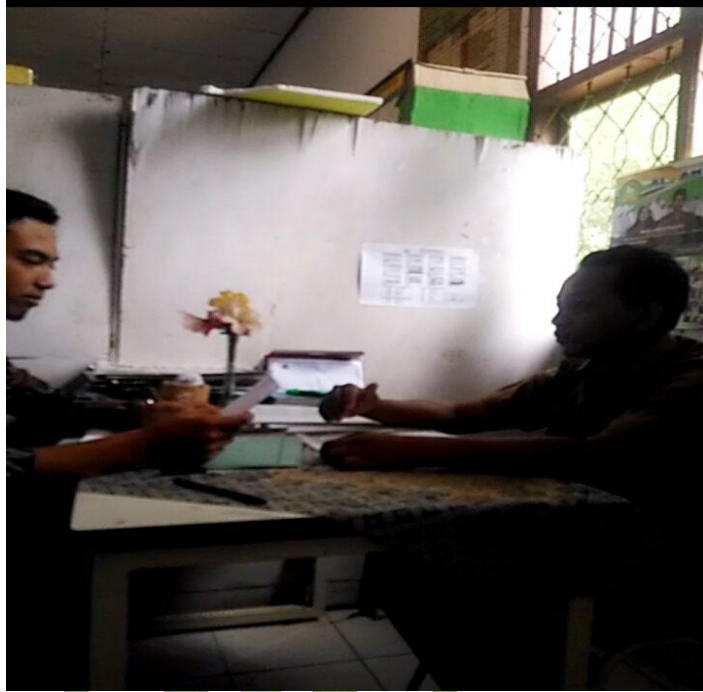
Zakiah, Ais. *Manajemen bisnis*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016



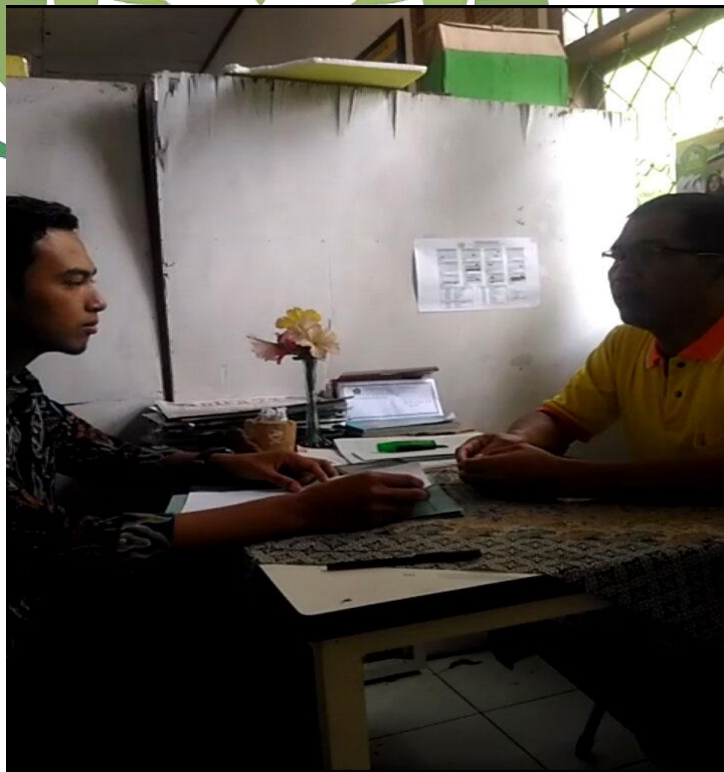


# LAMPIRAN

## Dokumentasi



Wawancara dengan Kepala Sekolah



Wawancara Dengan Pendidik Guru Mata Pelajaran Fiqih





Wawancara dengan Staf TU



Proses Belajar Mengajar



Baner/Spanduk Visi Misi dan Tujuan Sekolah



Keadaan MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran



Keadaan Kantor MTs Al-Hikmah Gunung Kaso



Keadaan Halaman MTs-Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran



Keadaan Ruang MTs Al-Hikmah Gunung Kaso Pesawaran